

Джефф Колвин

РЕДАКТОР И КОЛУМНИСТ FORTUNE

ТАЛАНТ НИ ПРИ ЧЕМ!

Что на самом деле отличает
выдающихся людей?



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Annotation

Что отличает людей, достигающих великолепных результатов в своем деле, от всех прочих? Почему многие из нас остаются крепкими середнячками, тогда как те, с кем мы начинали, становятся профессионалами мирового уровня? Можем ли мы вообще претендовать на что-то выдающееся или это удел избранных? Что определяет наш успех? Образование? Опыт работы? Амбиции? Талант?

Автор этой книги, колумнист и редактор Fortune, уверен: талант (равно как и все вышеперечисленное) здесь ни при чем! Экстраординарные результаты достигаются людьми, которые особым образом практикуются в избранной сфере деятельности — это доказано солидными исследованиями. И эта «осознанная практика», описанная в книге, доступна абсолютно всем.

Перед вами новое российское издание бестселлера Джеффа Колвина. Ранее книга выходила под названием «Выдающиеся результаты. Талант ни при чем!».

- [Джефф Колвин](#)
 - [Geoff Colvin](#)
 - [Об авторе](#)
 - [* * *](#)
 - [Глава первая. Большая загадка](#)
 -
 - [Новости об отличной работе](#)
 - [Наша общая задача](#)
 - [Глава вторая. Переоцененный талант](#)
 -
 - [Что такое талант?](#)
 - [Пересмотр понятия таланта](#)
 - [А как же Моцарт?](#)
 - [А что же Тайгер?](#)
 - [В поисках дара к бизнесу](#)
 - [Глава третья. Насколько умным нужно быть?](#)
 -

- [Что началось после СФ](#)
- [Что значит «умный»?](#)
- [Как у вас с памятью?](#)
- [Глава четвертая. Есть идея получше](#)
 -
 - [Что способствовало успеху Райса?](#)
 - [Важная находка](#)
- [Глава пятая. Что же такое осознанная практика?](#)
 -
 - [Основные моменты](#)
 - [Уроки Криса Рока](#)
 - [Сестры Полгар](#)
 - [Что еще следует знать](#)
- [Глава шестая. Как работает осознанная практика](#)
- [Глава седьмая. Применение принципов осознанной практики](#)
 -
 - [Знать, куда идешь](#)
 - [Непосредственная практика](#)
 - [Практика в работе](#)
 - [Углубление знаний](#)
- [Глава восьмая. Осознанная практика в организациях](#)
 -
 - [Как лучшие организации применяют принципы успешной работы](#)
 - [Проблемы в команде и применение к ним принципов осознанной практики](#)
- [Глава девятая. Гений инноваций](#)
 -
 - [Что, как нам кажется, мы знаем](#)
 - [Больше знаний — больше новаторства](#)
 - [Инновации не возникают внезапно — они вызревают](#)
 - [Путь к величию в новаторстве](#)
 - [Инновации в организациях](#)
- [Глава десятая. Успешная работа в молодости и не только](#)
 -
 - [Когда стены помогают](#)
 - [Чему дом может научить организацию](#)

- [Нужно ли творить чудеса в бизнесе?](#)
 - [Долой возраст](#)
 - [Глава одиннадцатая. Откуда берется мотивация?](#)
 -
 - [Два вида стимулов](#)
 - [Ошибки организаций](#)
 - [Эффект умножения](#)
 - [А как по-вашему?](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Источники](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
-

Джефф Колвин

**Талант ни при чем! Что на самом деле
отличает выдающихся людей?**

Geoff Colvin

Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else



Penguin Books Ltd

Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей? / Джефф Колвин; пер. с англ. Екатерины Каплуновой. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.



Перевод с английского *Екатерина Каплунова*
Ответственный редактор *Анастасия Кренева*
Литературный редактор *Тамара Рейдер*
Дизайн *Сергей Хозин*
Макет *Надежда Кудрякова*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Ярослава Терещенкова, Екатерина Аносова, Римма Болдинова*

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания нив каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.

© Geoffrey Colvin, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

Об авторе



Джефф Колвин — один из известнейших американских журналистов. Ведущий редактор и постоянный автор журнала Fortune, он стал там одним из наиболее проницательных, острых на язык и уважаемых колумнистов. Сфера его интересов — лидерство, менеджмент, глобализация и многие другие актуальные темы.

Джефф Колвин ежедневно выступает на радио CBS. В течение трех лет он вел программу «Неделя Уолл-стрит» на национальном радио, и эта передача собирала наибольшую аудиторию среди всех деловых радиопрограмм США. Популярный оратор, Джефф также вдохновил своими выступлениями тысячи зрителей на пяти континентах.

Книга *Talent is Overrated* почти сразу стала национальным бестселлером и удостоилась щедрых похвал от известных бизнесменов и менеджмента. Дональд Трамп назвал ее «воодушевляющей и просвещающей», Герб Келлехер сообщил, что в восторге от нее, Дэниел Пинк оценил как «чрезвычайно важную», а Рэм Чаран — как «захватывающую».

Джефф Колвин изучал экономику в Гарварде (диплом с отличием) и получил степень MBA в New York University's Stern School of Business.

Сайт Джеффа Колвина: geoffcolvin.com.

* * *

Никому не добиться успеха за счет одного лишь таланта.
Бог дает талант, а труд превращает его в гений.

Анна Павлова, одна из величайших балерин XX века

Только упорный труд приводит к успеху. Все об этом знают, но продолжают поиски легких «секретов» успеха. Верьте в себя, работайте, и у вас все получится.

*Михаил Игнатьев, велогонщик, чемпион
Олимпийских игр 2004 года в Афинах*

В МФТИ нас учили тому же: отделить главное от второстепенного, понять сложную теорию через простую практику. И бесконечные, бессонные ночи, пока не достигнешь совершенства!

*Давид Ян, основатель компании ABBYY, соавтор
компьютерных программ Lingvo, FineReader и iiko,
ресторатор*

Прочитав всю книгу неотрывно, жалею только об одном — мне не удастся снова прочитать ее впервые.

*Леонид Тюхтяев, председатель совета директоров
Судостроительного банка*

Глава первая. Большая загадка

Отличная работа сегодня ценится как никогда высоко — но как ей научиться?

Лето 1978 года. В огромном здании компании Procter & Gamble, в одном из офисных закутков, работают два молодых сотрудника, недавно окончивших колледж. Их работа — повышать продажи смеси для кексов «Данкан Хайнс», но немало времени они проводят за переписыванием отчетов, соблюдая строгие правила компании. Они определенно умны: один — выпускник Гарварда, другой получил образование в Дартмутском колледже. Однако не это отличает их от остальных новобранцев P&G. На самом деле не в пример множеству юных и амбициозных работников, каждый год появляющихся в компании, эти двое не слишком исполнены амбиций. У них нет каких-либо карьерных планов или определенных целей. Каждый день они играют в баскетбол скомканными отчетами, забрасывая их в корзины для мусора. Один из них позднее вспомнит: «Нас считали не особенно перспективными».

Сейчас эти два молодых человека интересны нам лишь по одной причине: это Джеффри Иммельт и Стивен Балмер, спустя четверть века возглавившие две компании с самой высокой капитализацией в мире: General Electric и Microsoft. Начало карьеры обоих не предвещало ничего значительного, однако им удалось достигнуть абсолютной вершины профессионального роста. Возникает справедливый вопрос: каким образом?

Может, дело в таланте? Если так, что это за странный талант, никак не проявлявшийся в течение двадцати двух лет жизни? В мозгах? Ребята были умны, но вовсе не казались умнее тысяч своих однокашников или коллег. Результат упорного труда? Уж явно не до такой степени.

И все же что-то привело их на вершину делового мира. И здесь возникает ключевой вопрос, касающийся не только Иммельта и Балмера, но вообще всех людей, включая нас самих: если дело не в том, что обычно приходит нам в голову, то в чем же?

Оглянитесь вокруг.

Посмотрите на своих друзей, родственников, сослуживцев. Как они проводят время? Большинство работает. Есть у них и много других дел: различные увлечения, домашние обязанности, общественная работа. Теперь задайте себе вопрос: насколько хорошо они все это делают?

Скорее всего, достаточно хорошо, чтобы продолжать в том же духе. Их не увольняют с работы, а возможно, даже поощряют. Они занимаются спортом или другими хобби достаточно успешно, чтобы получать от этого удовольствие. Но вряд ли многие из окружающих вас людей (если такие вообще есть) действительно превосходны в том, что делают.

Почему же — именно *почему?* — это так? Почему эти люди не управляют предприятиями так, как Джек Уэлч или Энди Гроув, почему не играют в гольф, как Тайгер Вудс, и не владеют скрипкой, как Ицхак Перлман? Ведь, в конце концов, большинство из них — сознательные люди и, вероятно, прилежные работники. Некоторые имеют солидный стаж — двадцать, тридцать, сорок лет. Почему же этого недостаточно для блестящих результатов? Прискорбная реальность такова, что практически никто из них не достиг высот и даже не приблизился к ним и очень немногим когда-либо удастся к ним подступить.

Эта загадочная ситуация столь распространена и привычна, что мы ее даже не замечаем, однако это принципиально важный момент успеха или краха наших предприятий и нашей собственной жизни. В некоторых случаях мы можем дать внятные объяснения, сказав, что мы не гении в области своих хобби, поскольку не воспринимаем их так уж серьезно. Но что же с работой? Мы готовимся к ней в период многолетнего обучения, а затем посвящаем ей большую часть времени, свободного от сна. Многие из нас смутились бы, подсчитав общее количество проведенных на работе часов и сравнив это время с тем, которое мы посвящаем тому, что называем более важным, например семье. Цифры показали бы, что на самом деле важнее всего для нас работа. Однако большинство людей, несмотря на все эти часы и годы, всего лишь «неплохо» справляются с ней.

На самом деле все еще более удивительно. Многие люди с годами вовсе не прибавляют в мастерстве. Обширные исследования в различных областях показывают, что когда речь идет о ключевых для этих областей навыках, многоопытные работники проявляют себя ничем не лучше недавно обученных новичков.

Недавние наблюдения за руководителями бизнеса подтверждают эти результаты. Исследователи школы бизнеса INSEAD во Франции и американской Школы повышения квалификации офицерского состава ВМС называют это явление «ловушкой опыта». Вот квинтэссенция их изысканий: компании, как правило, ценят опытных менеджеров, однако исследования показывают, что в основном опытные менеджеры выдающихся прибылей не обеспечивают.

Однако ситуация в отдельных областях еще более озадачивает. С увеличением опыта сотрудников ухудшается качество исполняемой ими работы. Более опытные врачи зачастую показывают худшие результаты на аттестациях, чем их менее опытные коллеги. Например, терапевты со временем не так искусно, как прежде, диагностируют сердечные шумы и истолковывают результаты рентгена. Аудиторы со стажем вдруг начинают хуже справляться с определенными видами оценок.

Эти находки, однако, не проливают свет на тайну высокоэффективной работы. На вопрос «Почему некоторые люди достигают выдающихся результатов в работе?» напрашиваются два очевидных ответа. Первый из них — тяжелый труд. Люди добиваются успехов в своем деле благодаря постоянным напряженным усилиям. Мы говорим детям: надо просто упорно трудиться — и все будет хорошо. И мы совершенно правы. У них все будет хорошо, как и у остальных людей, большую часть жизни проводящих на определенной работе и выполняющих ее неплохо, но вряд ли превосходно. Результаты исследования подтверждают, что делать ставку лишь на многолетний труд для желающего добиться блестящих результатов в работе недостаточно.

Так что наш первый очевидный ответ на вопрос о высокоэффективной работе не годится.

Второй ответ являет собой противоположность первому, но от того не представляется нам менее убедительным. Эта идея была сильна и двадцать шесть столетий назад, во времена Гомера.

*...На пир позовите
И Демодока, певца. Бог дал ему сердце нам песней
Радовать...^[1]*

Эти слова из «Одиссеи» — одно из многочисленных упоминаний

здесь и в «Илиаде» о дарах, данных богами героям обоих произведений. С тех пор человечество пересмотрело свои взгляды на многие важные вещи — движение планет, происхождение болезней, — но в отношении блестящих результатов работы хранит былое мнение. Мы все еще думаем так же, как Гомер: выдающиеся и поистине уникальные работники пришли в этот мир с даром делать именно то, чем они и занялись, — например, Демодок слагал песни и пел. До сих пор вслед за Гомером мы считаем, что лучшие из лучших — вдохновенны, то есть их мастерство вдохнули в них боги или музы. Мы по-прежнему говорим, что у них есть дар, то есть их искусство было им дано по неизвестным причинам кем-то или чем-то нам неведомым.

Кроме того, нам кажется, что таким людям невероятно повезло — им удалось раскрыть свой дар в начале жизни. Хотя такое объяснение выдающихся результатов явно противоречит теории упорного труда, оно убедительнее. Сразу становится понятно, почему гениям без труда дается то, о чем большинство из нас и помыслить не смеет, идет ли речь о создании стратегии для компании, оперирующей многими миллиардами долларов, исполнении скрипичного концерта Чайковского или — в гольфе — ударе, отправляющем мяч на 300 метров. Теория природного дара также объясняет, почему гении встречаются так редко: божий дар, надо полагать, не раздается направо и налево.

У этого объяснения есть и дополнительное преимущество: оно помогает нам, хоть и не без печали, примириться с собственным уровнем. Божья искра дана одному на миллион. Либо она у человека есть, либо ее нет. Если нет — а у большинства из нас, разумеется, нет, — значит, просто распрощайтесь с мечтой покорить вершины профессионального Олимпа.

Таким образом, становится ясно, почему большинство из нас не в силах приобщиться к тайне высокоэффективной работы. Мы не считаем это тайной. У нас есть этому пара объяснений, и если когда-нибудь мы решим, что первое из них неверно, то наверняка поверим во второе. А самое приятное во втором объяснении — то, что мы на полном основании можем выкинуть из головы мысль об отличном исполнении работы. Если бы у нас был какой-то природный дар, мы бы уже об этом знали. А раз его нет, не стоит напрасно утруждать себя.

Проблема этого объяснения — вернее, не проблема, а отличная новость — в том, что это неправда. Блестящее исполнение гораздо

доступнее нам, чем мы когда-либо подозревали.

Новости об отличной работе

Итак, наши знания о причинах высокоэффективной работы, как и о многом другом, не особенно умножились за последние два тысячелетия. Дело просто в том, что большинство находок не пробились в человеческие умы. Ученые начали уделять этому пристальное внимание около 150 лет назад. В наше время интерес науки к данной проблеме не угас, о чем свидетельствует все возрастающее за последние 30 лет количество исследований. Их ведут специалисты по всему миру, рассматривая высокую производительность во множестве областей, включая менеджмент, шахматы, плавание, хирургию, пилотирование самолетов, игру на скрипке, продажи, написание романов и многое другое. Сотни проведенных исследований позволили сделать ряд важных выводов, прямо противоречащих издревле укоренившимся в наших умах догматам. Приведем некоторые из них.

☛ Дар, присущий успешным людям, — совсем не то, что мы о нем думаем. Профессиональное преуспевание не объясняется лишь наличием природного дара — если таковой вообще существует. Некоторые ученые теперь полагают, что конкретные врожденные способности — вымысел. То есть никто не является прирожденным кларнетистом-виртуозом, продавцом автомобилей, биржевым брокером, нейрохирургом. Не все ученые готовы принять эту точку зрения, но сторонникам теории дара на удивление сложно продемонстрировать даже те способности, которые кажутся им особенно важными для успешной работы.

☛ Если отвлечься от темы талантов, даже обычные способности у великих людей не таковы, какими нам представляются. Мы предполагаем, что выдающиеся личности в различных областях — шахматах, музыке, бизнесе, медицине — должны обладать мощным интеллектом или недюжинной памятью. Кое-кто ими действительно обладает, но отнюдь не все. Например, некоторые международные гроссмейстеры имеют IQ ниже среднего. Как видим, в отношении обычных способностей многие выдающиеся

личности на удивление заурядны.

☛ Похоже, наиболее правдоподобным объяснением успешности можно считать то, что ученые называют осознанной практикой. Это определенно не то, что большинство из нас делает каждый день на работе. Это и не наши занятия гольфом, игрой на гобое и т. п. Осознанная практика — это сложно. Это тяжело. Но результативно. Чем больше осознанной практики, тем эффективнее работа. Огромное ее количество — отличная работа.

Об осознанной практике можно говорить много, перечислим несколько ключевых моментов.

☛ Осознанная практика — понятие широкое, и утверждать, что она все объясняет, — значило бы слишком упрощать. Немедленно возникают вполне обоснованные вопросы: что именно следует практиковать? как именно? какие конкретные навыки и умения нужно приобрести? Проведенные исследования представляют довольно общую информацию по различным областям. По всей вероятности, искать единое объяснение причин блестящих достижений в балете или медицинской диагностике, продаже страховок или бейсболе было бы неразумно, но существуют ключевые факторы, которые действительно отвечают за высокую производительность в различных областях.

☛ Большинство организаций очень непрофессионально применяют принципы высокой эффективности. Некоторые компании, кажется, благополучно мешают своим сотрудникам пользоваться этими принципами в самостоятельной и командной работе. Такая ситуация дает отличный шанс компаниям, понимающим эти принципы и широко их применяющим.

☛ Один из самых интересных вопросов, касающихся профессионального величия, относится к сложности осознанной практики. Основное усилие при этом — умственное, независимо от области: даже в спорте, где, как может показаться, главное — физические усилия. Во многих

сферах требуемая концентрация сил предельно высока. Если осознанная практика настолько сложна— если в большинстве случаев она «далеко не приятна», как утверждают некоторые известные исследователи, — почему же отдельные личности посвящают ей день за днем в течение десятилетий, притом что большинство людей этого не делает? Откуда берется необходимая страсть к этому? Это очень глубокий вопрос. Но ответы находят нас сами.

Новая концепция высокой производительности получила широкое признание в силу своей универсальности. Исследователи продолжают испытывать ее все в большем количестве областей, и она себя оправдывает. Поэтому возможность применения ее во всех сферах выглядит очень соблазнительно, и складывается впечатление, что применять ее нужно немедленно.

Можно сказать, что это новое видение появилось весьма своевременно; к тому моменту необходимость в нем назрела практически во всех областях — по многим причинам. Одна из них, наиболее очевидная, — повсеместная тенденция быстрого повышения стандартов. Чтобы лишь немного превзойти свой привычный уровень, люди повсюду делают очень много. За примерами можно не ходить дальше собственного дома. Вам хорошо известно, что компьютер предлагает все более широкие возможности за несколько долларов в год. На сколько хватило машины ваших родителей? Тысяч на пятьдесят миль? Если вы скажете, что у вашей «Тойоты» пробег 200 тысяч миль, — никого это не удивит. Та же история с автомобильными шинами. Новая стиральная машина Whirlpool (как и любой другой известной марки) более функциональна, расходует меньше воды и электроэнергии и стоит гораздо дешевле, с учетом инфляции, чем модель, выпущенная пять лет назад. В любой сфере бизнес должен существовать на высшем уровне из доступных и постоянно совершенствоваться, просто чтобы оставаться конкурентоспособным.

Практически во всех областях человеческой деятельности наблюдается одна и та же тенденция. Возьмите спорт, который не только интересен сам по себе, но и, как видим, может многому нас научить в отношении успешного ведения бизнеса — и вовсе не в старомодном духе «все для победы». Все мы знаем, что спортивные

рекорды все время побиваются, но не задумываемся о том, насколько трудно дается этот прогресс, как и о его причинах. Например, олимпийские рекорды столетней давности — лучшие результаты на планете — сегодня часто достойны лишь старшеклассников. Победитель забега на 200 метров среди мужчин на Олимпиаде 1908 года пробежал дистанцию за 22,6 секунды. Лучшее время, показанное на сегодня старшеклассником, меньше на две с лишним секунды. Огромная разница. «Школьный» рекорд в марафоне сегодня превосходит результат победителя Олимпийских игр 1908 года более чем на двадцать минут. Если причину этого вы видите в том, что в наши дни дети стали крупнее, вы ошибаетесь. Недавние исследования, проведенные доктором Нильсом Сехером из университета Копенгагена и другими учеными, показали, что крупное телосложение не является преимуществом в беге, так как при каждом шаге нужно передвигать тело. Чем вы меньше, тем лучше бегаєте, утверждают ученые.

В любом случае области, в которых размер и мощь не имеют значения, демонстрируют ту же схему постоянно растущих стандартов. Например, в прыжках в воду двойное сальто было запрещено на Олимпийских играх 1924 года, так как считалось слишком опасным. Сегодня это — скучно.

Данное наблюдение позволяет выявить истинную причину прогресса: своим превосходством над предшественниками современные спортсмены обязаны не лучшим физическим ресурсам, а более эффективным тренировкам. Этот момент следует запомнить.

Стандарты в интеллектуальных сферах деятельности возрастают так же быстро, как и в спорте. Роджер Бэкон, великий английский ученый и схоласт тринадцатого столетия, писал, что человеку нужно тридцать-сорок лет на то, чтобы овладеть математикой в тогдашнем ее понимании. Сегодня математика, о которой он говорил (математический анализ тогда еще не изобрели), — рутинное занятие миллионов студентов. Никто об этом не задумывается, но только вообразите, что это значит. Интеллектуальное наполнение материала то же самое, человеческий мозг никак не изменился; семисот с лишним лет едва ли достаточно для значительного усовершенствования ресурсов человеческого разума. Однако, как и в спорте, стандарты использования наших ресурсов невероятно изменились.

Когда Чайковский в 1878 году закончил свой скрипичный концерт,

он попросил впервые его исполнить знаменитого скрипача Леопольда Ауэра. Тот изучил ноты и отказался, посчитав, что это невыполнимо. Сегодня этот концерт может сыграть каждый выпускник Джульярдской школы. Музыка та же самая, скрипки такие же, люди не изменились. Но они научились работать более — значительно более — эффективно.

Новые исследования показывают, что эта тенденция сохраняется даже там, где стандарты на первый взгляд уже весьма высоки. Например, исследование шахматных партий на чемпионатах мира недавно показало, что в наши дни игра идет на куда более высоком уровне, чем в девятнадцатом веке, когда был впервые проведен чемпионат мира. Используя мощные программы для анализа игры в шахматы, исследователи обнаружили, что чемпионы прежних времен делали гораздо больше тактических ошибок, чем сегодняшние. Собственно, тогдашние чемпионы сегодня могли бы конкурировать разве что с кандидатами в мастера, но никак не с гроссмейстерами. Ученые заключили, что «эти результаты говорят о существенных улучшениях на высочайшем уровне интеллектуальных достижений в шахматах за последние двести лет». И вновь: ни сама игра, ни человеческий мозг не изменились. Зато с тех пор люди стали более продуктивно использовать возможности последнего.

В бизнесе, совершенно очевидно, стандарты работы будут расти быстрее, чем раньше, тем самым повышая ценность успеха. Основная причина в том, что информационные технологии дали потребителям необычайные преимущества, и, обладая этой силой, они требуют большего. Все мы понимаем это, так как каждому приходилось делать покупки через Интернет. Как покупатели мы каждый раз получаем информацию в большем, чем прежде, объеме. Мы знаем, сколько продавец машин заплатил за автомобиль. Знаем, сколько стоят лекарства по рецептам в Канаде. Знаем, что учебник, стоящий в университете США 135 долларов, можно заказать в Англии за 70. И при этом все, что мы знаем и экономим как потребители, — ничто по сравнению с тем, что знают о своих поставщиках компании-клиенты, и с той выгодой, которую они умеют из этого извлекать. Стратегический консультант Гэри Хэмел замечает: если неосведомленность клиента — ваша основная выгода, то у вас проблемы.

Наша общая задача

Не только компании должны постоянно совершенствовать свою работу. Это касается каждого из нас. Давление, вынуждающее нас совершенствоваться, усилилось ввиду исторических перемен в экономике.

Чтобы понять, что происходит, нужно сделать шаг назад. Сколько предложений открыть кредитную карту вы получаете каждый день по электронной почте? Получают ли их ваши дети? Возможно, вы также получали непрошеные чеки с вашим именем и адресом и письма с просьбой выписать эти чеки от своего имени для оплаты каких-либо счетов. Это происходит потому, что мировые финансовые организации буквально набиты деньгами^[2]. У них намного больше денег, чем они способны использовать, вот они и ходят с протянутой рукой: дескать, возьмите кто сколько может.

Эти финансовые учреждения не одиноки. Многие компании имеют гораздо больше денег, чем им нужно. Объем наличности, находящейся в распоряжении американских компаний, бьет рекорды всех времен и народов. Часть этих денег фирмы используют для выкупа собственных акций по рекордным ставкам. Делая так, компания как бы говорит своим инвесторам: мы не можем найти толкового применения этим деньгам — может, у вас получится?

Все это признаки явления более масштабного. В течение примерно пятисот лет — с расцвета промышленности и роста богатства, пришедшихся на эпоху Возрождения, до конца двадцатого века — дефицитным ресурсом бизнеса был финансовый капитал. Те, кто им обладал, имели возможность умножить свое богатство; у прочих такой возможности не было. Сегодня все изменилось — в масштабах истории почти внезапно: финансовый капитал имеется в излишке. Деньги перестали быть дефицитным ресурсом. Теперь им стало профессиональное мастерство.

Эти утверждения могут показаться безосновательными, поэтому важно продемонстрировать их истинность. В последние годы появилась возможность наращивать акционерную стоимость благодаря бизнес-моделям, использующим очень небольшое количество финансового

капитала и большое количество человеческих ресурсов. Например, компания Microsoft за время своего существования использовала около 30 миллиардов долларов финансового капитала из всех источников, а созданная ею акционерная стоимость составляет 221 миллиард^[3]. Компания же P&G, снискавшая мировую славу благодаря искусному управлению, задействовала куда больше средств, чем Microsoft, около 83 миллиардов, но создала меньше акционерной стоимости — около 126 миллиардов. Еще более яркий пример: компания Google, использовав лишь около 5 миллиардов, создала примерно 124 миллиарда акционерной стоимости. Иначе обстоят дела у компании PepsiCo, еще одной фирмы с великолепным управлением, построенной на более старой модели бизнеса; использовав больше средств, чем Google, — около 34 миллиардов долларов, — она создала куда меньше: примерно 73 миллиарда.

Microsoft и Google отлично понимают, что своим успехом они обязаны человеческому фактору. Обе компании славятся богатыми интеллектуальными ресурсами и строжайшими испытаниями, которые проходят претенденты на работу. Билл Гейтс говорил: «Если создать новую компанию, взяв туда двадцать умнейших сотрудников из Microsoft, получится ничем не примечательная компания. Если же спросить сотрудников, в чем сильная сторона компании, они ничего не скажут о программах. Они будут говорить о подборе персонала». Эти люди знают, что является дефицитным ресурсом. Это значимый фактор, влияющий на эффективность работы любой компании, а не только компьютерных гигантов. Рассмотрим крайний случай — компанию, почти целиком полагающуюся на финансы, — Exxon Mobil. Это одна из крупнейших компаний в мире, но ее бизнес едва ли интенсивнее всех в мире использует капитал. За последние годы Exxon Mobil инвестировала в свой бизнес около 20 миллиардов долларов — крупнейшая программа инвестирования капитала среди всех компаний мира. Но еще больше — 33 миллиарда долларов в 2006 году — было отдано обратно акционерам в виде дивидендов и за счет скупки своих акций. Это крупнейший в истории пример подхода «вот вам деньги — сделайте с ними что-нибудь». Я спросил директора компании Рекса Тиллерсона, почему он избрал такой путь. Ведь в конце концов Exxon получает громадные прибыли на инвестируемых деньгах, гораздо большие, чем любой из ее конкурентов. Почему же тогда не создавать

акционерную стоимость, инвестируя более 20 миллиардов долларов в год? Дело, по его словам, не в деньгах, а в людях: «Нельзя просто выйти на улицу и нанять инженера, геолога или исследователя для Exxon Mobil». Он мог бы финансировать больше проектов, но у него нет достаточного количества людей, способных ими управлять.

Сегодня почти каждая компания испытывает дефицит трудовых ресурсов. Именно поэтому предприятия как никогда прежде стремятся быть уверенными в высоком профессионализме каждого из своих сотрудников; как мы увидим, пределов профессионализма не знает никто.

В то же время отдельная историческая тенденция требует от каждого человека более интенсивного развития своих навыков и умений, независимо от того, насколько способствует тому работодатель. Эта тенденция — предвестник появления первого глобального рынка труда. На протяжении веков мы имели дело с глобальными рынками товаров и почти столько же — с глобальными рынками капитала. Но рынок труда был иным. В течение длительного периода истории основная доля работы оказывалась связана с определенным местом. Часто она была привязана к местонахождению клиентов: кузнецам следовало держаться поближе к лошадям, пекарям — к покупателям, банкирам — к вкладчикам и заемщикам. В других случаях местонахождение бизнеса зависело от расположения природных ресурсов, которые он задействовал. Шахтеры тянулись к углю, рыбаки — к рыбе. Детройт стал автомобильной столицей потому, что находился на пересечении путей — железнодорожных и паромных по Великим озерам, — по которым была налажена транспортировка сырья для производства автомобилей, а также готовой продукции по стране.

Оффшорные компании существовали десятилетиями, но это явление не носило характера национального помешательства, так как не было широко распространено; до начала информационной эры управление производством на территории другой страны было серьезно затруднено. Таким образом, подавляющее большинство работников соперничало за рабочие места в основном с другими работниками в своей области, а более широкая конкуренция касалась обычно работников в других частях страны.

Но в настоящее время многие миллионы людей в развитых странах борются за занятость по всему миру. Причина в том, что значительная и

все еще увеличивающаяся доля профессий связана с информацией и лишена географической привязки. Так, сотрудники в других странах отвечают на наши звонки в службу клиентской поддержки, рассматривают наши рентгеновские снимки, пишут для нас коды программного обеспечения. Есть и более удивительные примеры. Более миллиона американских налоговых деклараций подготавливается каждый год в Индии. Одна крупная бухгалтерская фирма проводила аудит компании-клиента в Лондоне, прислав туда группу аудиторов из Индии. Им оплатили дорогу туда и обратно, а также трехнедельное проживание в гостинице; и это обошлось компании значительно дешевле, чем наем английских специалистов.

Это происходит потому, что затраты на пользование компьютерами и телекоммуникации ничтожны. Обработка информации и ее передача практически бесплатны. По тем же причинам бурно растет оффшоринг производств. Координирование глобальных цепочек поставки теперь осуществляется настолько быстро и точно, что использование дешевой рабочей силы, находящейся на другом конце земного шара, входит в систему.

Вследствие этого все больше работников по всему миру должны соответствовать стандарту высококлассных профессионалов в своей области в общемировом масштабе. Этой жесткой конкуренции, возможно, удастся избежать лишь немногим видам работ; их гораздо меньше, чем хотелось бы думать. Например, можно предположить, что дантисты всегда будут там, где есть их пациенты. Это не так. Многие жители Британии, где стоматология подвергается изрядной критике, летают недорогими рейсами в Польшу, где их зубами занимаются высококлассные врачи за приемлемые суммы.

Если вам кажется, что ваша работа не подходит для экспорта, возможно, вы и правы, но твердо удостоверьтесь в этом, прежде чем расслабиться.

«Мировой класс» — термин, которым многие с легкостью жонглируют, не задумываясь о его значении. В глобальной экономике, основанной на информации и взаимосвязи, компании и отдельные люди стремительно поднимаются к мировому уровню достижений. Соответствие мировому классу приносит все бóльшую выгоду, тогда как несоответствие ему обходится все дороже.

Всегда полезно знать, откуда берется незаурядная продуктивность,

но сегодня это крайне важно. Тем более что ценность такого знания — не только экономическая. Все люди хотят жить лучше, и, помогая им сохранить работу, обеспечить себе пенсию, заплатить за обучение детей — помогая им работать лучше, — можно способствовать их благополучию. Ведь жизнь больше работы, и не только в работе нужно иметь успех.

Успех во всем, чем мы хотим заниматься — в игре на скрипке, беге, рисовании, управлении компанией, — один из главных известных нам источников удовлетворения. Большая часть того, что мы хотим делать, трудна. Такова жизнь. Проблемы, неудачи и разочарования неизбежны. Поэтому любые настоящие знания (а не мифы и догадки) о том, как можно лучше делать то, что мы делаем, способны помочь нам стать не только богаче, но и счастливее.

За последние тридцать лет исследователи получили и обработали огромный массив сведений, и их находки обещают нам большие успехи в любого рода предприятиях. Эти знания не получили широкого распространения и не были в полной мере усвоены, так что возможность их применения еще более заманчива. Многие открытия способны удивить; более того, хотя они весьма многообещающи и даже вдохновляют, немало людей сначала им сопротивляются.

Известный юморист XIX века Джош Биллингс однажды произнес фразу, ставшую знаменитой: «Неприятности постигают нас не оттого, что мы чего-то не знаем, а из-за тех неверных знаний, которыми мы обладаем». Первый шаг к усвоению новых открытий, касающихся успешной работы, состоит в том, чтобы с их помощью выяснить, какие из известных нам истин неверны.

Глава вторая. Переоцененный талант

Неожиданные факты о врожденных способностях

В 1992 году небольшая группа английских исследователей принялась за поиски таланта. И не нашла его.

Талант они искали в музыке, что логично, так как именно существование музыкального таланта люди уверенно признают. Они знают, что не случайно одни не умеют петь, а другие умеют; знают, почему Моцарт умел писать симфонии, будучи подростком, и почему некоторые дети виртуозно музицируют, тогда как их ровесники гамму изобразить не могут. Большинство людей убеждены, что отдельные счастливики рождаются с музыкальным талантом, и это определяющий фактор их профессионального успеха.

В ходе отдельного исследования была опрошена группа, состоящая в основном из профессиональных педагогов. Более 75 процентов респондентов ответили, что для пения, сочинительства и игры на классических инструментах нужен специальный дар или талант. Меньшее число опрошенных сочло, что особый талант нужен в любых областях деятельности. Тогда исследователи выбрали 257 молодых людей, каждый из которых какое-то время занимался музыкой. Их разделили на пять групп по способностям, от учащихся музыкальных школ, принятых туда по результатам экзаменов (высший уровень), до учеников, не меньше полугода занимавшихся на каком-либо инструменте, но в итоге бросивших. Далее исследователи опросили учащихся и их родителей. Как много времени дети занимались? В каком возрасте они впервые смогли напеть знакомую мелодию? И так далее.

В свою очередь британская система образования предоставила исследователям возможность оценить учеников и другим способом.

Национальная система классификации молодых исполнителей строга и единообразна; большинство детей, обучающихся игре на инструментах, сдают экзамены, спланированные и принимаемые национальным советом экзаменаторов; по итогам экзаменов ученика определяют на один из девяти уровней.

Эта схема позволила исследователям получить результаты двумя способами, когда они пытались определить, что влияет на значительные различия в музыкальных способностях и достижениях выбранных 257 человек.

Результаты были очевидны. В наиболее успешных группах предполагаемых признаков ранних музыкальных способностей, которые подтверждали бы наличие таланта, обнаружено не было. Напротив, с точки зрения ранних признаков особого таланта все группы оказались во многом схожи. Высшая группа, ученики музыкальных школ, превосходили других лишь в одном — способности повторять мелодию; они могли это делать в возрасте полутора лет, а все остальные — в двухлетнем возрасте. Но даже это вряд ли можно считать свидетельством особого таланта, так как беседы показали, что родители этих детей гораздо усерднее пели своим детям, чем другие. По нескольким другим параметрам разные группы учащихся особых различий не обнаружили; например, все они начали обучаться игре на своем инструменте в возрасте около восьми лет.

Тем не менее учащиеся явно различались в части своих музыкальных достижений, и даже если обширное интервьюирование не выявляло подтверждений особого таланта, разве не свидетельствовали о нем разные уровни достижений сами по себе? Что же это, если не талант? Но, как оказалось, лишь один фактор влиял на музыкальные успехи учеников — интенсивность занятий.

В частности, исследователи изучили результаты государственных многоуровневых экзаменов. Конечно, логично предполагать, что учащиеся, которые занимали призовые места в музыкальной школе (а выпускники этой школы регулярно побеждают на национальных конкурсах и занимаются музыкой профессионально), достигнут любого уровня быстрее и легче своих менее успешных сверстников. В этом и заключается суть музыкального таланта.

Как бы не так. Исследователи подсчитали среднее количество часов занятий, необходимых самой продвинутой группе для достижения каждого уровня, и среднее количество часов, требуемое всем остальным группам. Статистически значимой разницы не обнаружилось. И ученикам элитной музыкальной школы, и тем, кто лишь иногда поигрывал для развлечения, потребовалось в среднем двенадцать тысяч часов занятий, чтобы, например, дойти до уровня 5. Ученики

музыкальной школы достигали определенных уровней в более юном возрасте, чем другие, просто потому, что ежедневно посвящали занятиям большее количество времени.

Изучая двенадцатилетних, исследователи обнаружили, что ученики из элитной группы занимались в среднем два часа в день, а из самой слабой — около пятнадцати минут. Разница в 800 процентов. Так что ученики могли заниматься каждый день понемногу или подолгу, но, как оказалось, без этих занятий ни одна группа не смогла бы достичь определенного уровня. Один из исследователей, профессор Джон

Слобода из Университета Кила сказал: «Нет абсолютно никаких признаков существования “быстрого пути” для успешных учеников».

Иными словами, вот результаты исследования. Взглянув на пять групп учеников, участники одной из которых занимали призовые места в элитной музыкальной школе, а члены другой бросили занятия музыкой, мы все сказали бы, что первая группа определенно гораздо талантливее второй. Но исследование показало, что (если под «талантом» мы понимаем способность быстрее достигать результата) это не так.

Что такое талант?

Наши заблуждения насчет таланта — а у меня есть еще немало доказательств того, что это действительно заблуждения, — создают серьезную проблему. Утверждая, что люди без особого природного дара к какой-либо деятельности никогда не добьются в ней убедительных успехов или по крайней мере никогда не сравнятся с теми, у кого талант есть, мы отвращаем их от этой деятельности. Мы отговариваем детей от различных занятий — рисования, тенниса, экономики или китайского языка, так как считаем, что у них к этому нет таланта. В бизнесе мы то и дело видим, как менеджеры меняют направление карьеры работника на основании своих мимолетных впечатлений о том, что ему «дано» и что нет. А главное, что мы сами, попробовав что-то новое и обнаружив, что это дается нам нелегко, решаем, что у нас нет к этому таланта, так что не стоит продолжать.

Наше мнение о таланте, засевшее очень глубоко, крайне важно для нашего будущего, будущего наших детей, наших фирм и их сотрудников. Понимание истинной природы таланта очень ценно.

Прежде всего необходимо четко определить, что мы понимаем под этим термином. Люди часто используют его, имея в виду отличную работу или блестящих исполнителей. «Ред Соке — настоящие таланты на дальнем поле» означает только, что бейсболисты этой команды особенно хороши на дальней части поля. «Война за таланты», популярная тема в бизнесе и название книги^[4], означает борьбу за привлечение хороших работников. В телевизионном бизнесе «талантом» называют любого, появившегося на экране. «Таланты, вперед» — означает лишь призыв актерам встать по местам; любой телезритель понимает, что таланты здесь совершенно ни при чем. Ни одно из перечисленных значений слова «талант» не является истинным.

Талантом принято считать прирожденную способность человека делать что-то лучше большинства людей. Этим «что-то» может быть что угодно: гольф, продажи, сочинение музыки, руководство организацией. Такая способность проявляет себя довольно рано, задолго до того, как полностью раскроется. Это врожденное свойство; если с ним не рождаются, то его и не имеют, ибо приобрести его невозможно.

На основании этого определения большинство из нас полагает, что талант существует практически во всех сферах. Проанализируйте свою беседу о музыке, спорте или играх; сложно произнести более двух предложений о каких-либо персонажах, не употребив слово «талант». В разговоре о других областях этот термин тоже всегда на языке у собеседников. Рассел Бейкер, знаменитый бывший колумнист *New York Times*, полагал, что появился на свет с «геном словесности», буквально прирожденным писателем. В бизнесе мы часто говорим: Боб — прирожденный продавец, Джин — лидер от природы, у Пэт — талант к числам. Уоррен Баффет часто говорил: «Я с рождения был обречен ассигновывать капитал», тем самым имея в виду, что он пришел в этот мир со способностью изыскивать выигрышные инвестиции.

Все мы уверены, что талант существует, но это не значит, что мы действительно об этом думали. Вряд ли это делал хоть кто-то из нас. Это убеждение — лишь часть нашего мировоззрения, и уместно будет спросить, почему.

Ответ приходит из неожиданного источника — сочинений английского аристократа и исследователя XIX века, не окончившего даже колледжа. В молодости Фрэнсис Гэлтон полагал, что люди рождаются во многом с одинаковыми способностями, которые в течение жизни развиваются в разной степени. Во времена Гэлтона идея равных возможностей возобладала над старинными догматами, основанными на мифологии и религии, гласящими, что любой талант дается свыше. Эта идея основывалась на воззрениях XVIII века о равенстве, форсировавших американскую и французскую революции. В те времена Торо, Эмерсон и другие говорили миру, что в нас заложен гораздо больший потенциал, чем мы способны вообразить. Подтверждением тому стал экономический расцвет XIX века; в эпоху расцвета торговли и промышленности от Европы до Америки и Азии, когда люди находили богатства и новые возможности в разных концах света, казалось, что каждый может стать тем, кем пожелает.

Гэлтон соглашался с этими взглядами — пока не прочел труды своего двоюродного брата Чарльза Дарвина. Внезапно он изменил свое мнение и с пылом неопита стал пропагандировать новую теорию. В действительности теория Гэлтона, оказавшая огромное влияние на воззрения той эпохи, не утратила его и по сей день. «Я нетерпим к иногда высказываемой и часто подразумеваемой гипотезе — особенно в

сказках, учащих детей быть хорошими, — о том, что младенцы рождаются во многом похожими, и единственное, что создает разницу между мальчиками и мужчинами, — это постоянный труд и моральные усилия, — писал он в своей основополагающей работе “Наследственный гений” (мысль о том, что девочки и женщины тоже достойны внимания, ему в голову не приходила). — Самым решительным образом я протестую против заявлений о врожденном равенстве».

Идея Гэлтона была проста: точно так же, как рост и другие физические свойства, «превосходство» наследуется. По его словам, верность его теории доказывается тем, «сколь часто более или менее выдающиеся люди имеют одаренное потомство». Проштудировав некрологи, публикуемые в Times, он собрал сотни страниц подтверждений этой тенденции среди судей, поэтов, военачальников, музыкантов, художников, духовных лиц, «борцов северных стран» и прочих. Выдающиеся результаты различных видов деятельности наблюдались в определенных семьях. Способность достичь таких результатов, следовательно, «передается по наследству и является врожденной».

Попытки Гэлтона применить идеи Дарвина к нефизическим человеческим характеристикам способствовали прогрессу науки и развитию технологий статистической корреляции и регрессии, которые в наши дни являются основополагающими в науке в целом. Он понимал, что поднимает важные вопросы о происхождении величия. Именно он ввел в обращение фразу *nature versus nurture* — «наследственность или воспитание» — и сделал то, что он называл «природными дарами», предметом научного исследования, каковым они и остаются по сей день, как явствует из современных научных публикаций («Журнал об обучении одаренных» и «Концепции одаренности»).

Идея одаренности, или таланта в нашем определении, таким образом, имеет многолетнюю историю. Но что если само понятие оказывается под вопросом?

Пересмотр понятия таланта

Ряд исследователей в настоящее время высказывают иную точку зрения: одаренность или талант — совершенно не то, что мы привыкли о них думать. Некоторые даже заявляют, что само существование таланта не подтверждается фактически.

Их аргумент сильнее, чем может показаться на первый взгляд. Изучая жизненный путь успешных людей, исследователи делали попытки определить ключевые факторы их успешности, отчасти посредством бесед с такими людьми и их родителями — как, например, в исследовании детей-музыкантов, упоминавшемся выше. Объектом таких исследований всегда становились люди, о которых мы сказали бы: они действительно талантливы. Однако вновь и вновь исследователи находили немного признаков успеха, достигнутого до того, как эти люди начали интенсивно работать. Иногда такие признаки присутствовали, но в абсолютном большинстве случаев их не было. Всем нам известны примеры людей, с детства подававших большие надежды. Но анализ многочисленных примеров одаренных личностей, по крайней мере в некоторых областях, показал, что большинство преуспевших в своей области не демонстрировали ранних признаков одаренности. Аналогичные результаты дало изучение биографий музыкантов, теннисистов, художников, пловцов и математиков. Разумеется, это не доказывает, что таланта не существует. Но порождает привлекательную гипотезу: если талант существует, он не имеет никаких особых предпосылок.

Можно предположить, что с началом практики талант наверняка проявится; после всего лишь трех уроков игры на фортепиано малыш Эшли играет пьесы, которые другие дети разучивают по полгода. Но, опять же, это не обязательно произойдет с человеком, которому предстоит многого добиться. Изучая, например, биографию выдающихся американских пианистов, вы вряд ли смогли бы предсказать их будущий триумф даже по итогам шести лет усердных занятий; на этом этапе большинство из них все еще ничем не выделялись. Теперь-то мы можем с уверенностью сказать, что все они «талантливы», но странный это талант, если он не проявился за шесть

лет упорного труда.

Даже те немногочисленные случаи, когда родители обнаруживают ранние спонтанные признаки таланта, небесспорны. Так, в случаях с детьми, которые начинают говорить или читать очень рано, оказывается, что их раннему развитию активно способствуют родители. Учитывая очень тесные взаимоотношения между родителями и детьми, сложно сказать, что из чего происходит. Если маленький Кевин размазывает по листу бумаги краску так, что маме с папой это кажется изображением зайчика, они могут решить, что их ребенок гениальный художник, и начать всеми силами пестовать эту идею. Мы все сталкивались с подобными примерами; исследования же показали, что такие занятия действительно развивают детские способности. Мы рассмотрим это подробнее в последней главе.

Возможно, вы предположите, что в век генных технологий вопрос о том, что является врожденным, а что нет, уже не должен возникать. Раз талант по определению явление врожденное, должен быть соответствующий ген (или гены). Сложность здесь в том, что ученые до сих пор не определили, за что отвечает каждый из двух с лишним тысяч генов. Все, что мы можем сказать на данный момент, — конкретные гены, отвечающие за конкретные таланты, до сих пор не обнаружены. Возможно, это еще случится; возможно, ученые еще найдут ген игры на пианино, ген инвестиций, ген бухгалтерии. Но до сих пор этого не случилось, и проведенные исследования дают основания полагать, что такие гены если и будут обнаружены, то нескоро.

Существенное повышение элитарного уровня исполнения во многих областях за последние сто лет произошло слишком быстро, чтобы иметь генетические корни, — для этого нужны были бы тысячи лет. Поэтому не приходится спорить с тем, что именно гены обеспечивают людям успехи в той или иной области. Однако при том, что гены оказывают свое влияние, доля их в общем успехе совсем невелика.

Скептики в отношении таланта с осторожностью говорят о том, что установленные факты в совокупности не доказывают, что талант — миф. Они допускают, что, возможно, дальнейшие исследования покажут, что феномен успешных людей объясняют отдельные генетические различия. Но сотни исследований за десятки лет этого не продемонстрировали. Напротив, в большинстве своем они убедительно

доказывают, что генетических различий, определяющих выдающиеся профессиональные навыки, не существует.

А как же Моцарт?

И все же... как такое возможно? Аргумент против таланта может звучать разумно на каждом этапе, но в конце концов нам все равно приходится объяснять величие самых искусных профессионалов в истории. Чем же можно объяснить фантастические достижения, как не таинственным даром небес? Вообще говоря, сталкиваясь с логикой «антиталантливой» позиции, многие немедленно приводят два простых контраргумента: Моцарт и Тайгер Вудс.

Моцарт — универсальное подтверждение «небесной» теории происхождения величия. Он сочинял музыку в пять лет, давал клавесинные и скрипичные концерты в восемь, создал впоследствии сотни произведений, многие из которых повсеместно считаются классикой и сокровищами западной культуры, и все это за недолгую тридцатипятилетнюю жизнь — если это не дар, причем колоссальный, тогда таланта не существует вообще.

Исследуем факты более тщательно. Отцом Моцарта был, как известно, Леопольд Моцарт, сам по себе знаменитый композитор и исполнитель. Он также был авторитарным родителем и в три года начал активно учить сына сочинительству и исполнению. Леопольд преуспел как учитель маленького Вольфганга не только благодаря собственной одаренности: его очень интересовало преподавание музыки детям. Хотя музыкантом Леопольд был средним, он был весьма талантлив как педагог. Его книга об обучении игре на скрипке, опубликованная в год рождения Вольфганга^[5], десятилетия спустя оставалась авторитетным руководством.

Итак, с ранних лет Вольфганг получал основательное образование от опытного педагога, жившего рядом с ним. Его ранние произведения, безусловно, выглядят впечатляюще, но не стоит игнорировать щекотливые факты. Интересно отметить, что рукописи Вольфганга всегда «подправлял» Леопольд, прежде чем кому-либо показать. Также любопытно, что сам Леопольд, начав обучать Вольфганга, писать музыку перестал.

Некоторые сочинения мальчика вовсе не оригинальны. Первые четыре клавесинных концерта Вольфганга, сочиненные в возрасте

одиннадцати лет, не содержат его собственной музыки. Он скомпилировал их из работ других композиторов. Следующие три таких произведения, сегодня не относимые к фортепианным концертам, он написал в шестнадцать лет; в них также нет оригинальной музыки, а лишь компиляции из Иоганна Кристиана Баха, с которым Вольфганг учился в Лондоне. Ранние симфонии Моцарта, короткие произведения, написанные в восемь лет, близки по стилю к композициям того же соученика Моцарта, Баха. Ни одно из этих произведений сегодня не считается великим. Их редко исполняют или записывают, разве что из интереса, вызванного последующей славой Моцарта. Кажется, что они созданы весьма заурядным кандидатом в композиторы — копирующим, подбирающим, имитирующим чужие произведения, причем результаты труда являются миру (может быть, чуть отполированные) с подачи отца, значительную часть жизни посвятившего обучению сына. Первое произведение Моцарта, признанное шедевром, что подтверждается многочисленными его записями, — клавесинный концерт № 9, сочиненный в двадцать один год. Это, конечно, тоже рано, но следует помнить, что к этому времени за плечами у Моцарта было восемнадцать лет упорного труда.

Это важно, ибо божья искра в нем сама собой не извергала мировые шедевры — а именно этого мы часто ожидаем от божьей искры. Моцартовский способ сочинения музыки — не то чудо, каким мы привыкли его считать. В течение двухсот лет люди думали, что у него была волшебная способность создавать в голове целые произведения, а записывать их на бумагу было уже делом техники. Это мнение основывалось на знаменитом письме, где он говорит, ни много ни мало: «произведение, даже длинное, я держу в уме почти законченным... на бумагу я его переношу довольно быстро... и на бумаге оно редко отличается от того, что породило мое воображение».

Это, несомненно, звучит как признание гения. Проблема лишь в том, что письмо это подложное, как впоследствии установили ученые. Моцарт не создавал в мыслях произведения целиком, идеальные и совершенные. Сохранившиеся рукописи свидетельствуют, что он постоянно пересматривал, перерабатывал, вычеркивал и переписывал целые части произведений, набрасывал на бумаге фрагменты и откладывал их на месяцы или годы. Хотя результат от этого не становится менее великолепным — музыку он писал таким же образом,

как и обычные музыканты.

Недавнее исследование показало его способности чудесного исполнителя в новом свете. Исследователи составили «указатель гениальности» для пианистов; они определили количество лет учебы, которое потребовалось пианисту в соответствии с современными учебными программами, чтобы начать публично исполнять музыку, и сравнили его с количеством лет, которое в действительности потребовалось для этого нескольким гениальным исполнителям на всем протяжении истории. Если среднему студенту-музыканту, чтобы публично исполнить пьесу, нужно шесть лет подготовки, а отдельный гениальный студент добился этого за три года, — его индекс составляет 200 процентов. Индекс Моцарта составил около 130 процентов — явно выше показателя средних студентов. Но дарования двадцатого столетия набирали 300-500 процентов. Это еще один пример роста стандартов. Результаты сегодняшних усовершенствованных методов занятий явно превосходят гений Моцарта-исполнителя.

Повторяю: эти факты никак не влияют на наше отношение к музыке Моцарта. Но они срывают магический покров, которым окутан процесс ее создания, и некоторым людям это не нравится. В своей работе под названием «Моцарт-ремесленник» исследователь творчества композитора Нил Заслоу описывает, что произошло, когда на конференции в Вене, посвященной Моцарту, он предположил, что во взрослом возрасте композитор был сосредоточен на «производстве продукта», так как нуждался в деньгах, и очень редко писал бесплатно. «Меня так и окатило волной бешенства, с которым слушатели реагировали на мои слова, — вспоминает он. — Сам председатель собрания велел мне сойти с кафедры». Такое негодование, видимо, вызвало предположение, что Моцарт был всего лишь человеком с человеческой мотивацией, а не полубогом, движимым исключительно небесными притязаниями.

Этот случай поднимает важный вопрос, касающийся оценки величия творческих людей. Мы можем достаточно точно измерить достижения спортсменов, шахматистов и всех остальных, чью работу можно оценить объективно. В области финансов фондовых менеджеров и других инвесторов оценивают по критериям, которые допускают точность определения до десятых долей. Даже деятельность ученых можно оценить достаточно объективно, если не слишком точно, на

основании влияния их работ в последующие за их написанием годы. Но о композиторах, художниках, поэтах и других служителях искусства судят, основываясь на неизбежно изменяющихся стандартах, поэтому выводы об их величии следует делать по меньшей мере осторожно. Некоторые творцы стали знаменитыми при жизни, а впоследствии были забыты; других при жизни не замечали и «открыли» лишь позднее. Произведение И. С. Баха «Страсти по Матфею», в настоящее время признанное одним из величайших музыкальных шедевров всех времен, при жизни композитора исполнялось лишь дважды. Хотя сегодня это покажется невероятным, музыка Баха в целом не особенно ценилась сразу после его смерти, пока десятилетия спустя ее не прославил Феликс Мендельсон. (Музыку самого Мендельсона также оценили лишь после смерти автора.)

Следует иметь в виду, что, изучай мы природу величия в 1810 году, вероятно, немного внимания уделили бы Баху, а в 1910 году — Мендельсону. Что касается Моцарта, недовольный председатель заседания, на котором выступал Заслоу, настаивал на том, что эту музыку нельзя даже сравнивать с произведениями его современников, так как она «принадлежала к высшим сферам творчества». Заслоу ответил на это, что «музыка Моцарта поднялась в небесные пределы только в XIX веке. При его жизни она была вполне земной, как и музыка других композиторов».

Что до самого творческого процесса, вот как музыкальный критик журнала «Нью-Йоркер» Алекс Росс резюмирует результаты недавнего исследования, посвященного «зальцбургскому чуду»: «Амбициозные родители, показывающие своим чадам видео “Маленький Моцарт”, будут разочарованы: Моцарт стал Моцартом благодаря усерднейшему труду».

А что же Тайгер?

Те, кто изучает феномен успеха, часто называют Тайгера Вудса Моцартом гольфа, и параллель эта выглядит поистине впечатляющей. Эрл, отец Вудса, был учителем, работал с молодыми людьми и всю жизнь увлекался спортом. Первую половину своей карьеры он провел в армии, где, по его словам, преподавал военную историю, тактику и проводил военные учения у слушателей колледжа Университета Нью-Йорка. Во время учебы в старшей школе и колледже в штате Канзас он был одним из лучших игроков в бейсбол, а в период между колледжем и армией тренировал команды Малой лиги. «Они у меня добирались до первенства штата», — писал он в малоизвестной книге *Training a Tiger* («Воспитание Тигра»), опубликованной вскоре после того, как Тайгер стал профессионалом. «Я люблю обучать», — признавался Эрл. У Вудса-старшего было много времени на обучение сына, и он усердно этим занимался. Тайгер появился на свет, когда старшие дети Эрла от первого брака уже выросли, он был уволен из армии и в сорок четыре года работал на авиастроительную корпорацию «Мак-Доннел Даглас» в Южной Калифорнии. Кроме того, Эрл был страстным поклонником гольфа. С этой игрой он познакомился лишь двумя годами раньше, но занимался гольфом с большим усердием и успел попасть в число 10 процентов лучших игроков. Когда родился Тайгер, Эрл написал: «Я достаточно тренировался и был в великолепной форме. Я вступил в новый этап, начав тренировать Тайгера невероятно рано».

Итак, резюмируем ситуацию: Тайгер родился в семье блестящего гольфиста, к тому же «фанатика гольфа», любящего преподавать и жаждущего приступить к обучению сына как можно раньше. Жена Эрла не работала, других детей у них не было, и они решили, что «главным в нашей семье станет Тайгер». В семь месяцев мальчик получил от Эрла свою первую короткую металлическую клюшку. Отец поставил высокий детский стульчик Тайгера в гараже, где сам забрасывал мячи в сетку, а сын часами за этим наблюдал. «Для него это было что-то вроде фильма, который показывают снова и снова», — писал Эрл. Он разработал способ обучения правильному захвату клюшки и удару ученика, еще не умеющего говорить. Тайгеру не было и двух лет, когда

они с отцом уже выходили на поле для гольфа, регулярно тренируясь и упражняясь.

Удивительные успехи Тайгера получили широкую известность; в школу он пошел уже местной знаменитостью, а будучи студентом колледжа, прославился по всей стране. Среди всего, что было написано о нем, особенно примечательны два факта. Во-первых, возраст, в котором он впервые добился грандиозного успеха на уровне регулярных международных соревнований. В девятнадцать лет он стал членом американской команды на Кубке Уокера (хотя матч не выиграл). К этому моменту он чрезвычайно интенсивно занимался гольфом, сначала под руководством отца, а с четырех лет — с профессиональными тренерами, в общей сложности в течение семнадцати лет.

Во-вторых, ни Тайгер, ни его отец не предполагали, что Тайгер явился в мир с талантом к гольфу. Эрл не считал, что его сын — обычный ребенок (но родители вообще с трудом в такое верят). Ему казалось, что Тайгер обладал особой способностью понимать, что ему говорят, и запоминать числа, еще не умея толком считать.

Тайгер неоднократно благодарил отца за свой успех. Пытаясь объяснить причины столь раннего интереса к игре, он никогда не упоминал о некоем врожденном даре. Напротив, он писал: «Гольф для меня определенно был попыткой походить на человека, которым я восхищался более всех других: моего отца». Когда отца или сына просили объяснить причины феноменального успеха Тайгера, оба неизменно отвечали: упорный труд.

Один из тренеров, занимавшихся с мальчишкой Тайгером, позднее вспоминал, что, впервые увидев своего воспитанника, «решил, что он как Моцарт». Так оно и было.

В поисках дара к бизнесу

Если сложно говорить о талантах в музыке и спорте, это тем более нелегко в бизнесе. Мы все склонны полагать, что корифеи бизнеса должны обладать каким-то особым даром к тому, чем они занимаются, но факты уклончивы. Собственно говоря, при изучении раннего детства и юности выдающихся бизнесменов создается прямо противоположное впечатление: кажется, что никакого заметного таланта у них не было, и ранних признаков того, кем станут впоследствии, они не демонстрировали.

Рассмотрим несколько самых ярких примеров. Джек Уэлч, названный журналом Fortune менеджером века, не выказывал никакой особой склонности к бизнесу, даже на третьем десятке. Он рос в Сейлеме, штат Массачусетс, и был способным ребенком, хорошо учился, хотя, по его собственному признанию, никто бы не счел его вундеркиндом. В старших классах он стал капитаном школьных команд по хоккею и гольфу — вполне достойный повод отдать юношу в колледж Лиги плюща. Но семья не могла себе этого позволить, и Джек поступил в Университет Массачусетса. По специальности он не бизнесмен и не экономист, а инженер-химик. Потом он получил степень магистра и доктора по той же специальности в Университете Иллинойса. Выходя в реальный мир в двадцать пять лет, он все еще не был уверен в том, какой путь избрать, и проходил собеседования на преподавательские должности в университетах Сиракуз и Западной Вирджинии. В конце концов он решил пойти работать в отдел химических разработок GE.

Даже весьма проницательный взгляд не смог бы обнаружить в этой части биографии Уэлча и намека на то, что ему предстояло стать самым влиятельным управленцем своего времени.

Билл Гейтс, символ фундаментального переворота в экономике, — более многообещающий пример для желающих объяснить успех талантом. С детства он увлекался компьютерами; по его словам, первую программу он написал в тринадцать лет: это был алгоритм для игры в крестики-нолики. Гейтс и его друг Пол Аллен, будущие основатели компании Microsoft, постоянно искали способы совершенствовать

возможности громоздких компьютеров того времени. Они открыли фирму под названием Traf-O-Data для создания компьютеров, анализирующих данные с мониторов дорожного движения. По словам Гейтса, аппарат этот работал, но никто его не покупал. Поступив в Гарвард, молодой человек не покинул захватывающий и быстро меняющийся мир компьютеров.

Ясно, что увлечения Гейтса с самого начала вели его прямым путем к созданию Microsoft. Проблема в том, что ничто в его истории не свидетельствует о невероятных способностях. По его собственным словам, множество детей в те дни интересовались возможностями компьютеров. Гарвард был тогда полон компьютерных гениев, хорошо понимавших, что происходит технологическая революция. Что могло предвещать абсолютное превосходство Гейтса? Да ничто. Вероятно, ключом к его успеху стала вовсе не блестящая работа в области программного обеспечения. Скорее дело было в умении «раскрутить» бизнес, а потом — в совсем ином умении — управлять крупной корпорацией. Но на этапе Traf-O-Data вы тщетно искали бы в молодом Гейтсе признаки таких умений в глобальном масштабе, да и вообще в какой-либо мере.

Изучая деятельность титанов мирового бизнеса, истории «Уэлчей» мы встречаем чаще, чем истории «Гейтсов», и в них нет даже намека на талант в той сфере, в которой их герои впоследствии достигнут высот славы и богатства. Один из предшественников Гейтса в статусе богатейшего человека мира, Джон Рокфеллер, тому пример. Рос он бедным набожным мальчиком, работающим, примечательным разве что своей серьезностью и разумностью. Но, как отмечает один из его биографов, Рон Черноу, «во многих отношениях Джон был зауряден и неотличим от многих других мальчишек. Когда впоследствии он потряс мир, многие его бывшие соседи и однокашники тщетно пытались хотя бы смутно его припомнить». Однако те из них, кто помнил Джона, хорошо помнили и его твердое намерение разбогатеть. При этом, отмечает Черноу, «в мальчишеских мечтах Рокфеллера не было ничего особенного, так как сама эпоха вкладывала в головы миллионам впечатлительных школьников алчные фантазии». А няня семьи Рокфеллер впоследствии вспоминала: «Я не замечала, чтобы Джон в чем-либо преуспевал. Помню, что над всем он усердно трудился, мало говорил и очень прилежно учился».

Снова и снова мы встречаем такие истории детства, ничего не говорящие нам о будущем триумфе их героев, но есть и более поразительные случаи. Дэвида Огилви, которого многие считают величайшим специалистом XX века по рекламе, в свое время выгнали из Оксфорда. Он прислуживал на кухне в парижской гостинице, торговал печами в Шотландии, был фермером в Пенсильвании и много чем еще занимался первые семнадцать лет своей карьеры. Предугадать, что он станет легендой рекламного бизнеса, было бы сложно, притом что сложно было бы вообще предположить, что он в чем-либо станет легендой.

А как насчет Уоррена Баффета, одного из богатейших людей в мире, чьи слова о том, что он рожден размещать капитал, цитировались выше? Он не только продемонстрировал ранние признаки интереса к своей области, как Гейтс, но и рано начал добиваться успеха. В детстве Баффет очень интересовался бизнесом и инвестициями и мечтал делать деньги. Он управлял доставкой газет в несколько районов, а в одиннадцать лет приобрел свою первую ценную бумагу — привилегированную акцию компании Cities Service. В пятнадцать лет вместе с другом он купил подержанный автомат для игры в бильярд и установил его в парикмахерской; через несколько месяцев у них появилось еще два. С полученной прибыли Баффет приобрел сорок акров земли, которую сдал в аренду фермерам. О его способности складывать в уме большие числа знала вся округа; школу он окончил в шестнадцать лет. Позже в аспирантуре Колумбийского университета он занимался под руководством знаменитого эксперта-инвестора Бенджамина Грэхэма. Ему, единственному из всех студентов, Грэхэм поставил высший балл.

Достижения Баффета как инвестора знамениты на весь мир. Его история позволяет понять, почему он и многие другие успешные люди говорят, что они были рождены делать то, что делают. Но это объяснение — врожденное умение размещать капитал — не единственный и даже не самый простой способ обосновать его успех. Ранний всепоглощающий интерес Баффета к деньгам неудивителен для человека, выросшего на Среднем Западе в эпоху Великой депрессии. Неудивительно и его увлечение акциями и инвестициями: его отец был биржевым брокером и инвестором, а юный Уоррен его обожал. В одиннадцать лет Уоррен стал работать в отцовском офисе, таким

образом начав постигать основы инвестирования в весьма раннем возрасте. Однако нет никаких подтверждений тому, что, даже разменяв третий десяток, он делал в этом успехи. Некоторое время в отрочестве он был увлеченным «биржевым аналитиком», пытался предсказывать изменение цен на акции, изучая данные прошлых торгов. Исследования показали, что этот метод бесполезен для овладения рынком (хотя, как и у многих бесполезных методов, у него все же есть последователи). Потом Баффет пробовал себя в качестве рыночного тактика, выбирая удачные моменты для покупки и продажи акций. В конце концов он оставил это занятие как бесполезное.

По окончании Колумбийского университета Баффет вызвался бесплатно работать в инвестиционной компании Грэхэма. Но, по его словам, «Бен, как всегда, прикинул выгоду и отказал». Через пару лет Уоррен пробился-таки в компанию Грэхэма и, проработав там два года, вернулся в Омаху, чтобы в двадцать пять лет открыть первую инвестиционную фирму.

Итак, перед нами молодой человек, с ранних лет проявлявший немалый интерес к деньгам и инвестициям и, подобно Рокфеллеру, движимый мощным желанием разбогатеть. Он жадно изучал все, что касалось его мечты. Однако к Олимпу своей славы Баффет начал приближаться лишь на четвертом десятке, когда уже более двадцати лет усердно трудился в избранной сфере.

И все же: биржевых брокеров в эпоху Великой депрессии было множество, но Уорреном Баффетом стал лишь один из них. Почему? Это серьезный вопрос, который мы рассмотрим далее. А пока замечу, что врожденный талант к бизнесу вряд ли вполне объясняет феномен Баффета, как и любого другого гениального бизнесмена.

В широком смысле нам, видимо, следует пересмотреть свои взгляды на роль конкретных врожденных талантов. Категоричность здесь ни к чему. Горячие споры о том, существуют ли такие таланты вообще, оставим исследователям. Для нас важен тот факт, что таланты сами по себе гораздо менее значимы, чем мы привыкли думать. Они, по всей видимости, не имеют того превалирующего значения, которым мы их обычно наделяем, а какое значение они имеют — совершенно неясно. В главах 4, 5, 6, 9 и 10 мы поговорим об этом подробнее.

Но даже если придется признать, что позиция центральной роли особого таланта слаба, мы тем не менее можем полагать, что

эффективная работа требует выдающихся — и врожденных — общих способностей. Ни в каком деле не достичь высот без зашкаливающего IQ или фантастической памяти. Или мы предпочитаем так думать. Но и это убеждение, как бы глубоко оно ни коренилось, заслуживает более тщательной проверки.

Глава третья. Насколько умным нужно быть?

Реальная роль ума и памяти в эффективной работе

11 июля 1978 года в психологической лаборатории Университета Карнеги-Меллона в Питтсбурге сидел студент, впоследствии ставший известным в научной литературе как СФ, и пытался запомнить список случайных чисел. Он участвовал в эксперименте, проводимом профессором Уильямом Чейзом, знаменитым психологом-исследователем, и его коллегой по имени Андерс Эрикссон. Чейз и Эрикссон проводили стандартный тест памяти, известный как цифровая интервальная задача. Ведущий зачитывал список случайных чисел со скоростью одно число в секунду; после двадцатисекундной паузы испытуемый должен был повторить по порядку столько чисел, сколько смог запомнить. Психологи применяли этот тест уже много лет. СФ удавалось запомнить удивительно много цифр.

Большинство людей в этой интервальной задаче способны воспроизвести не больше девяти цифр. (Это сложнее, чем запомнить телефонный номер, — попробуйте.) Другой испытуемый Чейза и Эрикссона проходил тест по часу в день в течение девяти дней и ни разу не назвал больше девяти цифр; он отказался от дальнейшего участия в исследовании, заявив, что лучшего результата показать не сможет. Гораздо раньше в ходе одного эксперимента после долгих часов работы двум испытуемым удалось увеличить число запоминаемых цифр до четырнадцати. Но в этот день СФ попросили запомнить двадцать две цифры — новый рекорд. Ставки были высоки.

— Так, так, так, — проговорил он, после того как Эрикссон зачитал ему список. — Так, так. Ах, черт! — Он громко трижды хлопнул в ладоши, потом замолчал и, кажется, снова сосредоточился. — Так-так... Четыре, тринадцать, запятая, один! — выкрикнул он, тяжело дыша. — Семьдесят семь, восемьдесят четыре! — Он почти перешел на визг. — Ноль, шесть, ноль, три! — Теперь это действительно был визг. — Четыре, девять, четыре, восемь, семь, ноль! — Пауза.— Девять, сорок

шесть! — хрипло выкрикивал он. Оставалась одна цифра. Но что-то застопорилось. — Девять, сорок шесть, запятая... Черт, девять, сорок шесть, запятая... — В голосе слышалось отчаяние. И наконец звериный хрип и сдавленное: — Два!

Получилось. Пока Эрикссон и Чейз проверяли результаты, в дверь постучали. Это была полиция. Им поступило заявление, что из лаборатории доносятся крики.

Что началось после СФ

Успех СФ был значителен в нескольких смыслах. Его рекорд с двадцатью двумя цифрами долго не продержался. Он продолжал ставить новые рекорды (вскоре перестав кричать при этом), пока наконец, после примерно 250 часов тренировок в течение двух лет, не смог запомнить восемьдесят две цифры. Чтобы понять, что это значит, представьте, что вам читают следующий ряд цифр, по одной в секунду:

8372689278627925089836840804262891999639277821343171896518:

Кажется, запомнить эти цифры по порядку с первого раза просто невозможно. Однако, когда проверили память СФ, она была средней — пока он не начал тренироваться. Оценки он получал очень хорошие, но интеллект, измеренный стандартными тестами, имел посредственный. Ничто в нем не предвещало, что он когда-либо продемонстрирует блестящую память.

Кроме того, хотя он остановился на 82 цифрах, ничто в его успехах до этого момента не указывало на то, что он достиг предела. Его друг, впоследствии также участвовавший в эксперименте Чейза и Эрикссона, запоминал 102 цифры — и это не выглядело пределом возможного. Чейз и Эрикссон заключили: «Очевидно, пределов увеличения ресурсов памяти посредством тренировок не существует».

В этом первый важный момент опыта СФ — он показал, что человек со средними общими способностями тем не менее может развить одну из этих способностей до невероятных пределов. То, как именно он это сделал, оказалось крайне важно — мы поговорим об этом далее.

Второй важный момент — в том, что эксперимент заинтересовал Андерса Эрикссона, которому предстояло стать выдающимся исследователем высокоэффективной работы. Для него СФ олицетворял то, что он называл «незаурядным потенциалом “обычных” взрослых людей и их потрясающей способностью меняться с практикой».

Это стало темой его научной работы в последние тридцать лет. Он зашел гораздо дальше исследований памяти, но начал именно с этого, так как память, наряду с общим интеллектом, повсеместно признается ключевым навыком эффективных работников.

Что значит «умный»?

Это особенно верно в бизнесе. Например, бывший генеральный директор GE Джек Уэлч прославился тем, что, по-видимому, помнил все об одной из крупнейших и наиболее сложно организованных компаний мира; он был из тех, кто может заметить ошибку в двадцать шестой строчке финансового отчета во время обзора операционной деятельности, которая ускользнула от взглядов остальных. Подобные истории довольно распространены среди выдающихся руководителей. Поколением раньше тем же прославился Гарольд Дженин из компании ИТТ.

Помимо фантастической памяти высокоэффективные бизнесмены часто, как кажется, обладают невероятным интеллектом. Уоррен Баффет знаменит тем, что в уме выполнял сложные математические расчеты. Он утверждает, что никогда не пользовался калькулятором, и его репутация честнейшего человека не дает поводов в этом сомневаться. Стив Росс, создавший империю Warner Communications до ее продажи Time Inc., умел мысленно анализировать сложные сделки и считал это умение личным конкурентным преимуществом. Однажды он заметил: «Я ненавижу калькуляторы. Они уравнивают возможности». Энди Гроув, знаменитый бывший директор Intel, — настоящий клад интеллекта; он не давал спуска подчиненным, уступавшим ему в интеллектуальных способностях. То же относится к Барри Диллеру, построившему блестящую карьеру на телевидении, в кино и в Интернете.

Даже если мы готовы оспорить тезис о том, что некоторые приходят в этот мир с особым даром к бизнесу, большинство из нас все же признает, что великие наделены потрясающими общими способностями, особенно интеллектом и памятью. Перед нами примеры отдельных личностей — Уэлча, Баффета и др., — наглядно подтверждающие этот тезис. Есть и множество других примеров. Goldman Sachs, самая уважаемая фирма на Уолл-стрит, долго славилась тем, что нанимала только самых умных выпускников самых элитных университетов. Компания McKinsey & Company, королева консалтинговых фирм, регулярно нанимает лучших студентов Гарварда.

Microsoft и Google известны тем, что заваливают претендентов на работу такими вопросами, которые заставили бы большинство людей молить о пощаде. Преуспевающие компании, похоже, заполнены людьми с отличными оценками в аттестате.

Тем более удивительно обнаружить, что результаты исследований не подтверждают точку зрения о том, что выдающиеся врожденные общие способности — в отличие от развитых искусственно, вроде памяти СФ, — необходимы для высоких достижений. Собственно, во многих областях, включая бизнес, связь между общим интеллектом и конкретными способностями слаба, а в ряде случаев явно отсутствует. Что касается памяти, само понятие феноменальной памяти сомнительно, так как память — навык определенно приобретаемый, а не врожденный.

Очевидно, самые успешные люди в бизнесе, как и в любой другой сфере, имеют какую-то особенность. Но в чем она? Идея о том, что это природный талант к ведению отчетности, написанию программ или торговле фьючерсами на какао, похоже, не выдерживает критики. Еще сложнее поверить, что речь идет о более общих когнитивных способностях. Об этом нам говорят результаты исследования, но это настолько противоречит интуиции, что здесь нужны объяснения.

Начнем с краткого описания весьма глубокого понятия интеллекта. Что мы имеем в виду, называя кого-либо умным? Это одно из тех определений, которые мы понимаем интуитивно, но в какой-то момент осознаем, насколько они сложны. Некоторые люди демонстрируют незаурядные умственные способности при обращении с числами, другие — со словами, третьи — с абстрактными понятиями, четвертые — с конкретными знаниями, но как же объединить все эти умственные способности? Похоже, если задуматься над этим, большинство из нас придет к базовому определению ума, тесно граничащему с довольно одиозным понятием «коэффициент интеллекта» (intelligence quotient, или IQ).

Тесты на определение IQ, разработанные за прошедший век, состоят из десяти частей, рассчитанных на то, чтобы оценивать различные аспекты интеллекта (они посвящены информации, арифметике, словарному запасу, пониманию, дополнению картинок, блок-схемам, сборке объектов, кодированию, подбору картинок и аналогиям). После того как эти тесты прошли миллионы человек,

исследователи обнаружили, что результаты частей тестов коррелируют между собой, то есть люди, успешно справившиеся с одним из разделов, показывают хорошие результаты и в остальных. Почему? Исследователи предположили, что существует некий общий фактор, влияющий на прохождение всех частей теста, и назвали его общим интеллектом, или g. Именно эту величину измеряет IQ.

Немало академиков и обычных людей годами боролись с IQ, во многом из-за того, чего он не измеряет и не объясняет; многие из этих атак оправданны. Например, в реальном мире явно важно критическое мышление, а IQ его не измеряет. Так же обстоит дело с социальными навыками, честностью, терпимостью, мудростью и другими чертами, которые мы ценим и хотели бы понимать лучше. В ответ писатели и исследователи годами предлагали новые концепции того, что они именовали другими типами интеллекта. Наиболее отличился гарвардский профессор Говард Гарднер, чья теория множественного интеллекта (лингвистического, музыкального, визуального/пространственного и еще не менее пяти) имела большое влияние. Дэниел Гоулмен написал бестселлеры о том, что он называл эмоциональным интеллектом, или EQ, — сюда он отнес многие качества (самоконтроль, рвение, настойчивость и другие), способствующие успеху в реальном мире в различных ситуациях — от семейной жизни до работы. Эти концепции могут быть весьма полезны, хотя усматривать в них типы интеллекта, пожалуй, не стоит, так как они искажают понятие интеллекта. Один из известнейших исследователей интеллекта, Артур Дженсен, сказал: это все равно что назвать шахматы активным видом спорта. Конечно, шахматы — это хорошо, но причисление их к этому типу лишь помешает нам определить суть активных видов спорта.

Поэтому на данный момент мы остаемся с понятием общего интеллекта, измеряемого IQ. Шансы у него неплохи. Он позволяет (хотя и не абсолютно точно) прогнозировать, как ребенок будет учиться в школе. Профессор Джеймс Флинн, выдающийся исследователь интеллекта, сообщает, что у управленцев и технических работников IQ, как правило, выше среднего. Среди работников в целом средний IQ растет со сложностью работы, что выглядит совершенно логичным. Это поддерживает наше интуитивное предположение: люди, обладающие более высоким интеллектом, работают лучше. Исследования

показывают, что они выполняют работу, требующую высоких интеллектуальных затрат, и добиваются более высокого социально-экономического статуса. Если иметь в виду интеллект в общем, классическом смысле, то физики частиц умнее стоматологов, стоматологи в среднем умнее рабочих сборочной линии. Итак, многочисленные свидетельства подтверждают точку зрения, что даже если у выдающихся людей нет особого конкретного дара, у них все равно есть общее природное преимущество, скорее всего — высокий интеллект.

Проблемы начинаются, если копнуть глубже. Взгляните на своих знакомых. Вы почти наверняка знаете людей, преуспевших в бизнесе, иногда довольно значительно, и не отличающихся блестящим интеллектом. Обычно мы объясняем их успех тем, что они умеют ладить с людьми, или очень усердно работают, или вкладывают в свое дело душу. Такие факторы могут относиться к гарднеровскому «множественному интеллекту» или гоулменовскому EQ. Но важно то, что, чем бы эти люди ни обладали, это определенно не общий интеллект — первое указание на то, что IQ не может объяснить успешную работу, как мы обычно о нем думаем.

Этот момент гораздо более существенен, чем наши собственные случайные опыты. Многочисленные исследования показывают, что соотношение между IQ и успехом отнюдь не столь тесно, как можно предположить на основании средних результатов, а во многих случаях отсутствует вовсе.

Например, рассмотрим исследование деятельности продавцов. Оно представляет собой метаанализ, крупнейший в своем роде за все времена, со сбором данных с нескольких десятков предшествующих исследований и привлечением около сорока шести тысяч человек. Изучение деловых людей в реальном мире — сложная задача, так как в целом невозможно контролировать условия проведения теста, а результаты часто неясны. Продавцы — привлекательный объект для анализа, так как по крайней мере их деятельность — продажи — доступна измерению.

Как оказалось, руководитель продавцов может составить рейтинг своих подчиненных, в котором достаточно хорошо будет отражен уровень их интеллекта. Боссы часто считают, что чем умнее продавец, тем он эффективнее. Но когда исследователи сравнили показатели

интеллекта продавцов и фактические результаты их продаж, ожидаемой взаимосвязи они не обнаружили. В общем, что бы ни было залогом успешных продаж, это явно не мозги.

Эти результаты, кроме прочего, показывают, что руководители продавцов сами себя сбивают с толку. Можно подумать, что они стремятся любым способом узнать, насколько эффективно работают их подчиненные, и составить их рейтинг на основе этих данных, но, по всей видимости, этого не происходит. Похоже, наше убеждение в том, что наш интеллект непременно обеспечивает успешную работу, скрывает от нас реальность. Этот вывод подтверждают результаты по меньшей мере еще одного крупного исследования.

Вот более подробное исследование, объектом которого стала деятельность, во многом подобная бизнесу: ставки на бегах. Изучаем факты, оцениваем вероятности и решаем, куда вложить деньги, — все это не слишком отличается от управления. Исследователи пришли на ипподром и собрали группу испытуемых. На основании их способности предсказывать вероятность исхода скачек вначале этих испытуемых разделили на экспертов и неэкспертов. Эксперты по определению лучше справлялись с этой задачей, но в остальном обе группы оказались в среднем равны в нескольких отношениях, в которых должны были бы различаться: опыт участия в скачках, годы официального образования, успехи в обучении, IQ. Средние и переменные значения IQ в обеих группах не только оказались одинаковыми, но и в точности совпадали с общими показателями по всему населению. Прогнозисты-эксперты не были умнее неопытных прогнозистов или людей в целом.

На основании этих данных исследователи заключили, что знание IQ конкретного человека не позволяет определить, является ли он экспертом. Например, один из экспертов — строитель с IQ 85 (человека с таким показателем создатели тестов на IQ определили бы как «тупицу») — регулярно ходил на ипподром в течение шестнадцати лет. Он называл победителя в десяти случаях из десяти и трех победителей в правильном порядке в пяти случаях из десяти. А одним из неэкспертов был юрист с IQ, равным 118 («одаренный», почти «выдающийся»), регулярно посещавший скачки в течение пятнадцати лет. Он называл победителя только в трех из десяти случаев, а трех победителей — в одном из десяти.

Эти результаты тем более интересны, что точное предсказание

вероятностей сопряжено с крайней сложностью. Учитываются более дюжины факторов, находящихся в сложных соотношениях. Собственно говоря, обнаружилось, что опытные прогнозисты использовали модели куда более сложные, чем неэксперты, — так называемые мультипликативные модели, в которых ценность некоторых факторов (таких, как состояние дорожек) воздействовала на важность других (например, скорости в конце гонки). Иными словами, эксперты выполняли весьма тонкую работу. И еще раз: IQ, похоже, значения не имел. «Эксперты с низким IQ всегда использовали более сложные модели, чем люди с высоким IQ», — отметили исследователи. Уровень мастерства не соотносился не только с IQ, но даже и с уровнем решения математического раздела теста на коэффициент интеллекта.

Заключение исследователей таково: «Что бы ни измерял тест на IQ, это не касается способности к *сложным формам многоаргументных рассуждений*». Это словосочетание мы используем не слишком часто, но оно точно описывает то, что большинство из нас делает каждый день на работе и что выдающиеся деятели делают особенно хорошо. Для этого не нужно быть особенно «умным» в традиционном понимании.

Аналогичные результаты видны во многих сферах. Например, в шахматах — еще одной области, во многом близкой бизнесу, — IQ не может гарантированно соответствовать интеллекту. В это сложно поверить, ведь обычно мы думаем, что шахматы — чисто интеллектуальное упражнение. Однако исследователи обнаружили, что некоторые гроссмейстеры имеют IQ ниже среднего. Аналогичная ситуация с го, японской игрой, не менее сложной, чем шахматы. Удивительно, что некоторые искусные игроки в скребл имеют низкие результаты тестов на речевые способности. Даже если уровень выполняемой работы соответствует IQ работника, этот эффект недолговечен. То есть даже если люди с высоким IQ лучше, чем люди с низким, справляются с новым заданием, это соотношение постепенно ослабевает и может в конце концов полностью исчезнуть по мере работы над задачей и совершенствования навыков. Например, исследование детей, занимавшихся шахматами, показало, что значимость IQ как показателя интеллекта резко снизилась по мере того, как дети совершенствовались в игре; при прогнозировании скорости улучшения их результатов IQ был совершенно бесполезен. Многие исследования взрослых на рабочем месте продемонстрировали ту же

схему. IQ более или менее адекватно отражает способность справляться с незнакомым заданием, но если человек занимается им несколько лет, IQ практически никак не соотносится с уровнем исполнения работы.

Ничто из этого не означает, что наличие интеллекта и желание преуспеть в своем деле — вещи несочетаемые. Многие успешные люди, очевидно, чрезвычайно умны. Но исследование с большой вероятностью предполагает, что взаимосвязь между интеллектом и высокими достижениями далеко не так прочна, как мы обычно полагаем. Что самое важное — исследование показало, что интеллект, как мы обычно его воспринимаем (высокий IQ), — не обязательное условие для эффективной работы.

Как у вас с памятью?

Примерно та же ситуация возникает, когда речь заходит о другой общей способности, которую мы часто приписываем сверхуспешным людям, — феноменальной памяти. Фрэнсис Гэлтон был уверен, что это один из «природных даров», характеризующих «людей блистательных», который можно либо получить в наследство, либо нет. Например: «[Ричард] Порсон, греческий ученый, славился этим даром, и, могу добавить, “порсоновская память” в этой семье передавалась из поколения в поколение». Однако множество более современных данных свидетельствуют, что способность к запоминанию является приобретаемой, и обзавестись ею может практически каждый.

Вспомним СФ, развившего поистине впечатляющую память, хотя начинал он всего лишь со средними данными (и средним IQ). Он добился этого, выработав собственную мнемоническую систему, основанную на его опыте участия в состязаниях по бегу. Например, вспомните его напряжение при вспоминании последних цифр цепочки из двадцати одного звена. Он повторял: «Девять, сорок шесть, запятая... девять, сорок шесть, запятая...» И ранее: «четыре, тринадцать, запятая, один». Откуда эта «запятая»? Дело в том, что, слыша цифры 9, 4, 6 и 2, он воспринимал их как 9 минут и 46,2 секунды — отличное время для двухмильной дистанции. Точно так же 4,1,3,1 превратились в 4:13,1 — время для мили. Именно это исследователи называют системой считывания данных; об этом важном моменте мы еще поговорим. Многие исследования, проведенные после эксперимента с СФ, подтвердили, что очевидно заурядные люди могут добиваться феноменальных результатов памяти, тренируя собственные схемы считывания информации или получая их от исследователей.

Другой вид исследований подтверждает теорию о том, что хорошая память — свойство не врожденное, а развиваемое. Шахматисты мирового уровня считаются не только невероятно умными. Молва наделяет их еще и блестящей памятью, и не зря. Чемпионы нередко удивляют публику, играя с завязанными глазами с более слабыми игроками; они держат в памяти все произведенные на доске комбинации. Подобные вещи кажутся нам чем-то поистине

сверхъестественным. Чешский гроссмейстер Рихард Рети однажды сыграл с завязанными глазами двадцать девять партий одновременно. (После этого он оставил на месте игры свой портфель и жаловался на забывчивость.) Мигель Найдорф, польско-аргентинский гроссмейстер, сыграл в 1947 году в Сан-Паулу сорок пять одновременных партий с завязанными глазами; тридцать девять из них он выиграл, четыре закончил вничью и две проиграл.

Сложно поверить, что на такое способен любой человек. Но представьте себе исследование, при котором искусным шахматистам и чуждым шахмат людям показывали доски с реальными шахматными позициями из двадцати — двадцати пяти фигур на пять-десять секунд, после чего они должны были восстановить расположение фигур. Результаты не были неожиданными: гроссмейстеры, как правило, смогли вспомнить положение каждой фигуры, а нешахматисты запоминали лишь четыре-пять. Потом процедуру повторили, на этот раз располагая фигуры не так, как бывает в реальных партиях, а хаотично. И вновь люди, не занимающиеся шахматами, смогли правильно расположить лишь четыре-пять фигур. Однако шахматисты в этом случае не особенно отличились — они смогли запомнить расположение шести-семи фигур.

У гроссмейстеров не было феноменальной памяти. Всего лишь исключительная способность запоминать реальные шахматные позиции.

Это исследование проводилось среди игроков в го, гомоку и бридж — с теми же результатами. Опытные игроки обладают поистине невероятной способностью запоминать реальные позиции игры или, в бридже, расположенные в обычном порядке карты. Но если фигуры или карты перемешивались, мастера демонстрировали весьма заурядную память. Точно так же феноменальная память СФ не распространялась дальше конкретного задания, которое он выполнял. Когда ему зачитывали случайно выбранные согласные звуки вместо случайных чисел, он показывал самый посредственный результат.

Итак, широко распространенное мнение, что успешные люди обладают невероятной памятью, в некоторой степени оправданно — эти люди часто поражают своей способностью запоминать немислимые для нас вещи. Но предположение, что их удивительная особенность — редкий природный дар, не подтверждается. Иметь великолепную память, по всей вероятности, может любой.

Может показаться удивительным, что незаурядные общие способности, особенно интеллект и память, не являются обязательными условиями для эффективной работы. Но это не столь изумляет, если рассмотреть качества, которые успешные компании и руководители ищут в сотрудниках, а вернее, которые они в них не ищут.

Конечно, McKinsey, Goldman Sachs, Microsoft, Google и другие знаменитые компании прежде всего ищут высоколобых умниц. Но, представьте себе, есть компании, не ставящие во главу угла умственные способности, а то и вообще не принимающие их в расчет.

Возьмем пример А: General Electric, компания, которую HR-менеджеры уверенно ставят на первое место при поиске высокопоставленных руководителей. Ее генеральный директор Джефф Иммельт ясно изложил требования компании к кандидатам: широкий кругозор, ясное мышление, воображение и лидерские качества, уверенность и опыт. Это характеристики поведения, а не черты характера, и IQ, равный 130, для обладания ими не нужен. Предшественник Иммельта, Уэлч, применял другой набор критериев, также не ориентированный на интеллект. Он искал три «Э»: энергию, энтузиазм, эффективность (имеется в виду решительность, но ему нужно было слово на «э»). Это также поведенческие свойства, для них не требуется особенного интеллекта, памяти и т. п. Надо сказать, что многие руководители GE поистине представляются необычайно умными, но ведь гроссмейстерам мы тоже приписывали невероятную память, а на деле все оказалось несколько иначе. Поэтому, не проверив, сложно определить точно, что перед нами. Примечательно, что многие руководители GE — в отличие от директоров McKinsey, Goldman и других — не учились в элитных университетах.

Многие знаменитые компании старательно трудились над разработкой критериев найма персонала и в итоге получили списки, которые действительно работают, но в них нет стандартных общих способностей. Компания Southwest Airlines, единственная авиакомпания в Америке, получающая прибыль каждый год в течение последних тридцати шести лет, знаменита тем, что в своих сотрудниках ищет сочетание личностных качеств: чувства юмора, чувства миссии, энергии и уверенности в себе.

Возникает важный вопрос: даже если выдающийся интеллект и память не главные факторы успеха, можно ли сказать, что качества,

интересные компаниям — умение работать в команде, чувство юмора, уверенность в себе и т. д., — гарантируют успешную работу в этих компаниях, а если так, то являются ли они врожденными, которые человек либо имеет, либо нет? По данным исследований, некоторые качества личности соотносятся с успехом в некоторых видах работы; например, успешные продавцы, как правило, более общительны.

Логичен и следующий вопрос: навсегда ли даются нам черты характера? Исследование, проведенное несколько десятилетий назад, показывает, что личностные характеристики не особенно меняются на протяжении жизни человека. Но, разумеется, это не обязательно ограничивает достижения человека; ограничивать это может лишь области, в которых человек с наибольшей вероятностью преуспеет. Кроме того, даже в пределах определенной сферы деятельности, как мы знаем, некоторые из самых успешных бизнесменов изменили свою личность весьма существенно. Бывший глава казначейства США Роберт Рубин, большую часть карьеры проведенный в Goldman Sachs и ставший сопредседателем ее совета директоров, говорит, что в начале работы в Goldman он был, по существу, типом неприятным. Он соглашается, что был «необщителен», «равнодушен», «груб и категоричен» и часто нелюбезен с коллегами. Ничто из этого не помешало его карьере успешного брокера. Никого особенно не заботило, как ведут себя трейдеры, пока они обеспечивали результат. Но однажды старший коллега сказал Рубину, что, возможно, он мог бы добиться большего в компании, если бы пересмотрел свое поведение и стал думать о людях, с которыми работает. Как вспоминает Рубин в своих мемуарах, «я часто спрашивал себя, почему этот совет столь сильно на меня повлиял». Он начал прислушиваться к людям, понимать их проблемы и ценить их точки зрения. Он изменил важный элемент своей личности. Если бы он этого не сделал, то вряд ли снискал бы такой почет и восхищение в Goldman и на Уолл-стрит.

Психологи могут возразить, что такие люди, как Рубин, не меняются, а меняют свое поведение с целью замаскировать определенное свойство своей натуры. Отлично; не стоит придирается к словам. Важно, что их не стесняли конкретные черты характера.

И наконец, главный вопрос: есть ли в человеке вообще а) что-либо имеющее кардинальное значение для достижения успеха и б) на что он может как-либо повлиять. Ответ — безусловно, есть. Очевидно, это

врожденные проблемы с физическим и умственным здоровьем плюс другие болезни и расстройства, которые могут посетить любого из нас в любое время по причинам, которых мы до сих пор до конца не понимаем. У людей с хорошим состоянием здоровья явные врожденные ограничения, по всей видимости, имеют физическую природу. Став физически зрелым, вы уже не можете повлиять на свой рост; если в вас 150 сантиметров, вам никогда не стать форвардом Национальной футбольной лиги, а если ваш рост под два метра, из вас не выйдет олимпийского чемпиона по гимнастике.

Общие размеры тела также отчасти величина врожденная, так что чемпион по сумо скорее всего никогда не станет блестящим марафонцем. Свой голос вы можете развить как угодно, но голосовой диапазон ограничен: тенор не сможет петь «бассо профундо».

С этим многие согласны. Удивительно, что, когда речь идет о врожденных неизменных пределах того, чего может добиться здоровый взрослый человек, все лежащее за пределами этих физических рамок оказывается спорным. Явное подтверждение тому, что такие нефизические пределы существуют, до сих пор не найдено.

Этот факт основательно противоречит мнению большинства из нас. Мы склонны полагать, что навеки лишены возможности достичь успеха в той или иной области из-за того, что дано или не дано нам при рождении. Список случаев, когда это верно, гораздо короче, чем нам кажется. Препятствия на нашем пути оказываются преимущественно воображаемыми.

Мы можем определить, что едва ли существуют неизменные факторы, мешающие нам когда-нибудь сыграть на пианино что-либо сложнее «собачьего вальса», решать сложные математические задачи, руководить организацией крупнее команды по софтболу. Но на самом деле нам важно знать не то, «что нас остановит, а что не остановит». Нам важно, что позволяет некоторым людям добиваться большего, чем другим. Все обнаруженное нами до сих пор само по себе не обеспечивает отдельным личностям превосходство. Судите сами.

✦ Опыт. Мы не только окружены многоопытными людьми, далекими от величия в том, чем они занимаются, но также видели подтверждения тому, что некоторые во многих областях по прошествии многих лет практики начинают работать хуже.

✦ Конкретные врожденные способности. Мы видели

многочисленные данные, оспаривающие факт существования таких способностей; если даже какие-то из них и существуют, успех создается не ими. Люди, которые кажутся наделенными способностями такого рода, не обязательно добиваются больших успехов, и мы видели много примеров того, как не демонстрирующие таких способностей люди показывали поистине впечатляющие результаты.

✦ Общие способности, такие как интеллект и память. Исследования показывают, что во многих областях взаимосвязь интеллекта и качества выполняемой работы слаба либо отсутствует; порой люди с невысоким IQ работают блестяще, а те, у кого IQ высок, иногда не выбиваются за рамки посредственности. Память — явно приобретаемый навык.

Итак, мы четко определили, что не влияет на успех. А что же влияет?

Глава четвертая. Есть идея получше

Разумное объяснение успеха

Джерри Райсу прямая дорога была в школьную команду по американскому футболу. Тренер услышал от кого-то, что подросток быстр и ловок, и убедил его попробовать. Играл Райс хорошо, и его определили в команду штата, однако ни один крупный колледж не предлагал ему места. Наконец Университет Миссисипи-Вэлли предложил ему играть за его команду, чему он и посвятил следующие четыре года. Райс стал звездой небольшого университета, установив много рекордов NCAA (Национальной ассоциации студентов-спортсменов) в качестве принимающего. Он регулярно входил в состав Всеамериканской студенческой команды и неоднократно претендовал на Heisman Trophy, хотя и не выиграл. Но команды НФЛ за него сражались. Проблема была в скорости; по меркам Кроуфорда он был быстр, и достаточно быстр, чтобы стать звездой колледжа; но для НФЛ скорость его была заурядна. В сезон 1985 года ему отказали пятнадцать команд, и наконец он подписал контракт с «Сан-Франциско Форти Найнерс».

Любой болельщик знает, что Джерри Райс был самым выдающимся принимающим в истории НФЛ, а некоторые знатоки футбола полагают, что он мог бы стать блестящим игроком на любой позиции. Трудно поверить, что он абсолютно превосходит всех в лиге, где конкуренция столь сильна. Его рекорды превосходят следующие за ними результаты не на 5 или 10 процентов, что уже было бы впечатляюще, а примерно на 50. Неразумно предполагать, что какой-либо рекорд никогда не будет побит, но побить рекорды Райса действительно сложно, ведь он — «железный» человек. Он отыграл двадцать сезонов на весьма рискованной позиции и участвовал почти в каждом матче, кроме сезона 1997 года, когда четырнадцать недель не мог играть из-за травмы, но вернулся раньше, чем советовали врачи. Сохранять постоянный высочайший уровень в такой физически жесткой игре возможно, но история показывает, что удалось это только Джерри Райсу.

Что способствовало успеху Райса?

В отношении большинства игроков такой вопрос обычно вызывает горячие споры между спортивными фанатами, но в случае Райса ответ абсолютно однозначен. В футбольном мире, кажется, все согласны, что Райс — лучший, так как он работал эффективнее остальных как в игре, так и на тренировках. Многие принимающие, поймав пас, возвращают мяч квотербеку, однако Райс каждый раз добежал до очковой зоны. Когда игроки расходились по домам, он еще долго продолжал тренироваться. Особенно примечательны его самостоятельные тренировки вне сезона шесть дней в неделю. Утро он посвящал кардиотренировкам, пробегая по пять миль в гору (говорили, что он делал сорокаметровый рывок вверх на самом крутом участке). Днем он выполнял не менее напряженные силовые упражнения. Другие игроки иногда присоединялись к Райсу, просто чтобы увидеть, каково это. Некоторые из них выдыхались еще до окончания тренировки.

Однажды кто-то написал тренеру «Форти Найнерс», прося подробно рассказать о тренировках Райса, но тренер никогда не разглашал эту информацию, боясь, что люди навредят себе, пытаясь это повторить. Вот урок, который стоит извлечь из истории Джерри Райса: все дело в труде. Но мы знаем — и по собственному опыту, и по результатам исследований, — что усердный труд не всегда обеспечивает блестящие результаты. Мы также знаем, что даже после отличного окончания колледжа Райс не наработал выдающейся скорости — а это качество тренеры, как правило, считают обязательным для хорошего принимающего. Поэтому в истории Райса наверняка скрывается что-то еще.

Так и есть. Вот несколько важных моментов.

Малый процент времени, затрачиваемого на собственно игру в футбол

Самостоятельные тренировки Райса вне сезона состояли в поддержании физической формы, а командные тренировки включали в себя теоретические занятия, просмотр фильмов об игре, упражнения и

многочисленные отработки с другими игроками конкретных приемов. Но «Форти Найнерс» и некоторые другие команды, за которые играл Райс, почти никогда не устраивали схваток за мяч, так как не хотели травматизма среди игроков. Таким образом, Райс фактически играл в прославивший его футбол лишь во время еженедельных игр.

Насколько значительную часть его футбольной работы это составляло? Выходит, что за год Райс в среднем занимался футболом 20 часов в неделю; работа это нелегкая, и даже самый увлеченный игрок может заниматься ею лишь ограниченное время. Есть свидетельства, но неподтвержденные, что Райс, возможно, занимался гораздо больше, — не будем их принимать в расчет. Таким образом, речь идет о 1,000 часов в год или 20,000 часов за всю его профессиональную карьеру. Он сыграл 303 матча в НФЛ — рекорд даже для вайдресивера, — а если предположить, что мяч находился у нападения в среднем половину всего времени, то получается около 150 часов игрового времени по игровым часам; возможно, эта цифра завышена, так как Райс участвовал не в каждом матче. Вывод таков: один из величайших футболистов всех времен уделял собственно игре менее 1 процента времени своих занятий. Понятно, что все игроки НФЛ большую часть рабочего времени отводят не игре, и это важно. Эти люди, выполняя свою работу на высочайшем уровне и под постоянным наблюдением, не устраивают по будням футбольные матчи ради практики; почти все время они проводят за другими занятиями. Но Райс и здесь отличился.

Целенаправленность тренировок

Райсу не надо было все делать хорошо — только некоторые вещи. Он должен был следовать точным образцам: обходить защитников, иногда двух или трех, чьей задачей было отбивать его атаки; ему приходилось опережать их, ловя мяч, и отталкивать тех, кто пытался отнять мяч; приходилось бороться с противниками. Поэтому в своих практических занятиях он сосредоточился именно на этом. Он не был самым быстрым ресивером в лиге, и это оказалось неважно. Он прославился тем, насколько точно следовал образцам. Силовые тренировки сделали его необычайно мощным. Бег научил его контролировать движения, и он мог менять направление движения

внезапно, ничем не выдавая своих намерений. Благодаря пробежкам в гору он мог невероятно быстро ускоряться. А главное, тренировки на выносливость — которым спортсмен, сосредоточенный на скорости, внимания не уделяет, — давали ему огромное преимущество в четвертом периоде, когда его противники уже уставали и слабели, а он был столь же свеж, как и в первую минуту. Еще раз — он был способен проделать все это благодаря тому, что иногда забывал об игре.

Райс и его тренеры точно знали, что ему было нужно для превосходства. Они сосредоточились на этом, а не на других целях, которые могли выглядеть желательными, например на скорости.

Самостоятельная работа

Футбольный сезон длится менее полугода. Большая часть работы Райса приходилась на межсезонье. Советы тренеров были важны, но в основном работу, связанную с футболом, он выполнял самостоятельно.

Упорство

Нет ничего приятного в том, чтобы бегать до изнеможения или поднимать тяжести, пока не начнут отказывать мышцы. Но, безусловно, эти занятия были важны.

Преодоление традиционных возрастных ограничений

Средний игрок НФЛ покидает лигу в середине третьего десятка; тридцатипятилетний футболист — необычайное явление. Бытует мнение, что даже если спортсмену удастся избежать травм, тело неизбежно изнашивается, и игрок, подбирающийся к сорока, уже не может одолеть соперника на пятнадцать лет моложе себя. Немногие сорокалетние игроки в основном оказываются квотербеками, которым в большинстве случаев не приходится вести защиту или много бегать, либо кикерами или пантерами, лишь пару раз вступающими в игру и вообще редко соприкасающимися с противниками. От вайдресиверов,

бегающих как заведенные и часто сталкивающихся с другими игроками, не ожидают, что они продержатся двадцать сезонов или будут играть до сорока двух лет. Этого не добился никто, кроме Райса.

Важная находка

Естественно, возникает вопрос, какое отношение к нам имеет карьера звезды американского футбола; кроме того, это ведь история одного-единственного человека. С научной точки зрения это не статистика, а беллетристика. Чтобы увидеть, какие очевидные выводы из карьеры Райса можно довольно широко применить, рассмотрим крайне важное и очень строгое научное исследование, проведенное в начале девяностых совсем в другом месте, в Берлине, и совсем в другой области — в музыке.

Цель исследования заключалась в том, чтобы установить, почему одни скрипачи играют лучше других. Исследователи отправились в Музыкальную академию Западного Берлина (так она тогда называлась), выпускавшую прекрасных музыкантов, многие из которых впоследствии играли в крупных симфонических оркестрах или делали сольную карьеру. Исследователи попросили преподавателей назвать лучших скрипачей с потенциалом к сольной карьере международного уровня, а также просто хороших музыкантов. Кроме того, в академии было особое отделение с более лояльными требованиями при приеме, студенты которого обычно становились учителями музыки; исследователи набрали группу и из этого отделения. Таким образом, получилось три группы испытуемых — назовем их неплохими, хорошими и отличными, — отобранных к тому же по критериям пола и возраста (мужчины немногим старше двадцати).

Далее исследователи собрали подробные биографические данные обо всех испытуемых — в каком возрасте они начали заниматься музыкой, с какими учителями, в каких конкурсах участвовали и многое другое. Полученные данные подтвердили мнение преподавателей музыки: отличные скрипачи выступали на конкурсах лучше хороших, а хорошие были успешнее неплохих. Испытуемых попросили указать, сколько часов в неделю они занимались каждый год с начала занятий музыкой. Им предложили длинный список занятий, связанных и не связанных с музыкой, и спросили, сколько времени они проводили за каждым из этих занятий на протяжении последней недели; кроме того, их попросили определить, насколько каждое из занятий важно для того,

чтобы они лучше играли на скрипке, насколько оно трудоемко и насколько приятно. Спрашивали у них и еще многое, например, как они провели предшествующий день, минута за минутой; кроме того, им пришлось в течение недели вести подробный дневник. Поскольку дневниковые записи не всегда точны, исследователи изучили их несколькими способами и провели основательные интервью с испытуемыми, чтобы подтвердить достоверность полученных сведений.

В результате был накоплен чрезвычайно ценный материал. Непосвященный человек при взгляде на эти данные решил бы, что они просто отражают недельный период жизни скрипачей, проанализированный тринадцать раз. Но, как оказалось, результаты этого анализа были на редкость показательны и убедительны.

По многим параметрам все три группы скрипачей были примерно одинаковы. Все они начали заниматься скрипкой в возрасте около восьми лет и решили стать музыкантами примерно в пятнадцать — статистически значимых расхождений между группами не было. На момент проведения исследования каждый испытуемый занимался скрипкой не менее десяти лет.

Поразительно, но факт: все три группы уделяли одинаковое количество времени делам, связанным с музыкой — выполнению заданий, упражнениям, урокам и т. д., — около пятидесяти одного часа в неделю. Исследователи не обнаружили статистически значимых различий между группами в этом отношении. То есть представители всех трех групп каждое утро вставали и приступали к занятиям, имея плотную рабочую неделю, так же, как и многие люди во многих областях.

Скрипачи были вполне уверены в том, какая деятельность наиболее важна для их совершенствования: самостоятельные занятия. Когда их попросили расставить по порядку важности двенадцать связанных с музыкой занятий и десять не связанных с ней (таких, как домашние дела, посещение магазинов, отдых), самостоятельная практика оказалась на первом месте.

Все они это знали, но не все это делали. Хотя скрипачи понимали важность самостоятельных занятий, количество времени, которое представители разных групп фактически им уделяли, резко различалось. Две высшие группы, отличные и хорошие скрипачи, занимались самостоятельно в среднем около двадцати четырех часов в неделю.

Скрипачи неплохие, из третьей группы, занимались сами лишь девять часов в неделю.

Скрипачи были уверены, что это самое важное для их будущей карьеры дело, при этом они считали, что это сложно и совсем не весело. В аспекте трудоемкости самостоятельные занятия превосходили игру для зрителей и даже уход за детьми.

Упражнения, когда их много, вынуждают человека особым образом организовывать свою жизнь. Скрипачи двух высших групп на большую часть занятий отводили позднее утро или время после полудня, когда они были еще достаточно свежи. Напротив, скрипачи третьей группы занимались в основном вечером, когда усталость, вероятно, дает о себе знать. Обнаружилось и другое различие между участниками двух высших и третьей группы: первые спали больше своих менее успешных однокашников, причем не только ночью — они ложились вздремнуть еще и днем. Музыкальные занятия, похоже, основательно изнуряют.

Самостоятельная практика стоит особняком в ряду занятий, связанных с музыкой, так как во многом находится под контролем учащегося. Большинство других занятий — практические уроки, теоретические занятия, выступления — требуют участия других людей и поэтому связаны с ограничениями. Но, имея 168 часов в неделю, человек может самостоятельно заниматься почти все время. Собственно говоря, ни один участник исследования не уделял занятиям каждый свободный час.

Итак, все скрипачи понимали, что самостоятельная практика — самое важное условие творческого совершенствования. Все они располагали почти неограниченным временем для занятий, хотя никому из них они не давались легко.

В этом отношении все они были одинаковы. Разница состояла в том, что некоторые практиковались больше и достигали лучших результатов.

Как оказалось, занятия давали накопительный эффект. Напомню, что, по данным исследования, отличные и хорошие скрипачи уделяли самостоятельной подготовке примерно одинаковое количество времени — двадцать четыре часа в неделю. Это равенство на первый взгляд озадачивает. Если больше практики — лучше результат, то почему лучшая группа занимается не больше, чем средняя?

Ответ — в историях студентов. Всех испытуемых попросили

оценить количество часов еженедельных занятий за каждый год игры на скрипке, что позволило исследователям подсчитать общее количество занятий за всю жизнь. Результаты были вполне прозрачны. К восемнадцати годам скрипачи из первой группы набирали в среднем 7410 часов занятий, из второй — 5301, из третьей — 3420. Такая разница уже статистически значима.

Вывод очевиден: большее количество общей практики способствует лучшим результатам. Но вообразите ситуацию скрипача из третьей группы, в восемнадцать лет решившего стать виртуозом международного класса, новым Ицхаком Перлманом или Джошуа Беллом. Лучшие скрипачи его возраста, которых ему придется догнать или перегнать, уже накопили вдвое больший объем практических занятий, чем он. Если он хочет сравняться с ними, ему придется заниматься гораздо больше, чем им, учитывая то, что сейчас он занимается гораздо меньше (девять часов в неделю против двадцати четырех). Поэтому, если такой студент хочет нагнать конкурентов до старости, ему придется существенно увеличить количество часов занятий, и безотлагательно. Короче говоря, теоретически молодой человек может ворваться в мир выдающихся скрипачей-виртуозов, но практически это маловероятно.

Результаты этого исследования дают убедительный ответ на вопрос, почему некоторые скрипачи своим мастерством существенно превосходят других. Исследование было частью крупного проекта по более общему вопросу: почему отдельные личности в любых сферах — бизнесе, спорте, музыке, науке, искусстве — преуспевают, тогда как большинство людей — нет. Ведущим автором этой работы, названной «Роль осознанной практики в обеспечении блестящих результатов», был Андерс Эрикссон, пятнадцатью годами раньше помогавший проводить эксперимент с СФ, который мог запомнить восемьдесят две случайные цифры. Выводы этого исследования не шли у Эрикссона из головы. Теперь в новой работе он и его соавторы, Ральф Крамп и Клеменс Теш-Ремер из Института человеческого развития и образования имени Макса Планка, представили новую теоретическую основу понимания причин успешной деятельности.

Эту концепцию они предложили потому, что существующая, во многом полагающаяся на концепт врожденного таланта, была явно несостоятельна. Мы уже рассмотрели ее слабые места: примеры

успешных людей, не демонстрировавших никаких признаков одаренности. Кроме того, Эрикссон и его соавторы подметили важный момент: путь к триумфу в любой сфере деятельности всегда пролегает через многие годы упорного труда; таким образом, считать, что главную роль в успехе играет природный дар, мягко говоря, заблуждение.

В знаменитом исследовании шахматистов лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон и соавтор Эрикссона по исследованию памяти Уильям Чейз предложили «правило десяти лет», основанное на их наблюдении: никто не добивался выдающихся успехов в шахматах менее чем через десять лет интенсивных тренировок, а некоторым требовалось гораздо больше времени. Исключением не был даже Бобби Фишер: когда в шестнадцать лет он стал гроссмейстером, за плечами у него было девять лет усердных занятий шахматами. Последующие исследования во многих сферах подтвердили состоятельность «правила десяти лет». В математике, науке, музыке, плавании, медицине, теннисе, литературе — ни один «самородок» не достиг величия, не затратив на это по крайней мере десяти лет весьма напряженного труда. Если талант означает быстрый или легкий успех, как полагает большинство людей, то с «талантливым» вариантом объяснения блестящих достижений что-то не так.

Продвигаясь дальше, исследователи обнаружили кое-что еще: многие ученые и авторы показывают лучшие результаты после двадцати или более лет усердной работы, что означает, что на девятнадцатом году практики они все еще совершенствуются. Этот факт оспаривает теорию таланта. Фрэнсис Гэлтон был абсолютно убежден в том, что каждый человек рождается с различными ограничениями, выйти за пределы которых просто не может: «Предел его достижений становится строго определенной величиной». Эти пределы присущи любым способностям, физическим или умственным. Человек сталкивается со своими границами в самом начале жизни, считал Гэлтон, после чего, «если только он безнадежно не ослеплен самомнением, он точно узнает, на что он способен, а что ему не по силам». В этот отрезвляющий момент, считал Гэлтон, человек мудрый в буквальном смысле перестает пытаться прыгнуть выше головы. «Порочные подстрекательства самоуверенного тщеславия более не ведут его к бесплодным усилиям». Он отвергает неразумную мысль о том, что когда-либо сможет работать лучше, примиряется с идеей о том, что всегда будет на том же уровне,

что и сейчас, и «находит подлинное моральное умиротворение в честном признании себе, что сможет работать настолько хорошо, насколько его сделала способным к этому природа». Гэлтон по крайней мере придал этой мысли благородный вид.

Однако спустя сто лет появилось множество подтверждений тому, что люди могут продолжать совершенствоваться, оставив далеко позади свои «строго определенные» природные пределы. Примером тому — не только великие писатели, художники, бизнесмены, изобретатели и другие выдающиеся люди, создающие свои шедевры спустя тридцать-сорок лет работы. В конце XIX века научные исследования неоднократно продемонстрировали, что обычные люди в разных сферах деятельности могут совершенствоваться даже после того, как, казалось бы, достигли возможных пределов. Опытные сотрудники, чьи результаты с годами не улучшались, внезапно начинали заметно лучше работать, когда им предлагали поощрение или начинали обучать новыми способами. Этот факт явно противоречит теории «или дано, или не дано».

Резюмируя обширные данные, Эрикссон и его соавторы заметили, что «поиск устойчивых наследственных черт, способных предсказать или хотя бы намекнуть на будущий триумф выдающихся людей, оказался на удивление бесплодным». Однако на момент выхода их статьи «талантливая» точка зрения на высокие достижения по-прежнему была самым популярным объяснением. Почему? Авторы предложили простую причину: «Убеждение в важности таланта, похоже, основано на недостатке альтернативных гипотез, объясняющих природу выдающихся деятелей».

То есть за отсутствием лучшей идеи эту признали наиболее подходящей.

Попросту говоря: то, что авторы именовали «осознанной практикой», и составляет всю разницу. Или, как они предельно ясно заявили в статье, «различие между выдающимися и обычными взрослыми людьми отражает период осознанных усилий, направленных на улучшение работы в конкретной области, длящийся всю жизнь».

Эта позиция крайне значительна по двум причинам. Во-первых, она явно опровергает теорию «или дано, или не дано». Она объясняет успех, не придавая какой-либо важности понятию таланта. Авторы заключили, что успешные люди в любой сфере действительно качественно

отличаются от остальных, но оспорили распространенный взгляд на природу этих отличий. Они отрицают, «что эти различия неизменны, то есть связаны с врожденным талантом». Таким образом, мы получаем принципиально новый взгляд на причины успешной деятельности.

Во-вторых, новая концепция Эрикссона и его соавторов разрешила серьезное противоречие как в ряде научных исследований эффективности и высоких достижений, так и в нашем повседневном опыте. С одной стороны, мы наблюдаем множество примеров того, что годы тяжкого труда не обеспечивают людям успеха в их области. Если бы мы всего лишь раскрыли глаза и оглянулись вокруг, мы, вероятно, согласились бы с Гэлтоном: те, с кем мы работаем, играем в гольф или в Doom, в какой-то момент делают прорыв, а затем выравниваются, достигнув предела возможностей; последующие годы труда лишь поддерживают их на этом уровне. С другой стороны, мы то и дело видим, что лучших результатов добиваются те, кто больше трудится. Как же оба эти наблюдения согласуются между собой?

Концепция, предложенная Эрикссоном и его коллегами, раскрывает суть этого противоречия. Проблема, по их наблюдениям, в том, что «нынешнее определение практики весьма размыто». Их теория основана не на упрощенном подходе «навык мастера ставит». Скорее ее основа — их понятие «осознанной практики», емкое и многогранное.

Глава пятая. Что же такое осознанная практика?

Для начинающих: это не то, что обычно называется «практикой»

Все мы знаем, что такое практика. Я все время этим занимаюсь. Вполне вероятно, что и вы ведете себя в общем так же, независимо от рода своей деятельности. Когда я упражняюсь в гольфе, я прихожу на драйвинг-рейндж^[6], взяв сумку с клюшками и две большие корзины мячей. Я где-то читал, что прежде всего нужно разогреться с помощью коротких клюшек-айронов, так что беру номер 8 или 9 и начинаю ударять. Еще я где-то читал, что нужно всегда иметь цель, поэтому выбираю один из флажков на поле и целюсь в него, хотя не очень представляю, насколько он далеко. Я работаю с короткими, средними, длинными айронами и драйвером^[7]; неудачных ударов совсем немного. Обычно при плохом ударе я стараюсь как можно скорее ударить по другому мячу в надежде, что удар получится приличный, и о плохом можно будет забыть.

Вдруг я понимаю, что пора перестать думать о том, почему удар получился плохим. Когда бьешь по мячу, можно сделать «не так» примерно пять тысяч вещей, так что я выбираю что-то одно и думаю об этом некоторое время, убеждая себя, что получается все лучше и лучше, до следующего плохого удара, при котором я понимаю, что, возможно, следует проследить за чем-то еще из пяти тысяч моментов. Две корзины мячей вскоре заканчиваются, и я возвращаюсь в здание гольф-клуба, горя желанием по-настоящему сыграть в гольф и испытывая гордость от того, что потренировался.

Но на самом деле гордиться мне нечем. Как ни назови то, что я делал на поле, это ничего мне не принесло.

Основные моменты

Понятие осознанной практики, введенное Андерсом Эрикссоном и его коллегами и с тех пор применяемое многими другими исследователями, вполне конкретно. Это не работа, не игра, это нечто совершенно особенное. Мы обычно используем слово «упражнения» применительно к двум сферам — спорту и музыке, но эта привычка может сбить нас с толку. Как уже отмечалось, то, что мы понимаем под практикой, — это не то, что исследователи понимают под осознанной практикой. Кроме того, привычное использование нами этого термина в спорте и музыке может помешать нашему пониманию того, как осознанная практика может применяться в других сферах, например в бизнесе или науке, применительно к которым мы почти никогда не думаем об упражнениях. Примеры из спорта и музыки весьма показательны, так как они всем знакомы, но я объясню в главах 7, 8 и 9, как те же принципы можно применить гораздо шире. Так как эта деятельность — основа успешной работы, нам необходимо отменить предрассудки и приобрести ясное понимание того, что на самом деле представляет собой осознанная практика.

Ее характеризуют несколько элементов, каждый из которых достоин подробного рассмотрения. Это деятельность, созданная для улучшения качества работы, осуществляемая самостоятельно или с помощью преподавателя; характеризуется многократными повторами, доступностью обратной связи по результатам работы; предполагает умственные усилия, идет ли речь об интеллектуальных занятиях вроде шахмат или бизнеса или о физической работе, например в спорте; и это уже не романтично.

Рассмотрим каждый из этих элементов осознанной практики.

Осознанная практика создана для улучшения качества работы

Ключевое слово здесь — «создана». В примере с моими жалкими упражнениями на площадке для гольфа я создавал собственную практическую схему, хотя ясно, что я совершенно к этому не способен. Механика удара по мячам изучалась десятилетиями, и ее отлично

понимают те, кто сделал гольф своей профессией, но мне эти знания недоступны. То же самое происходит практически во всех сферах: десятилетия и века исследований создали объем знаний о том, как развивается качество исполнения; преподаватели обычно таким знанием владеют. В некоторых областях, особенно интеллектуальных, таких как искусство, наука и бизнес, иногда можно приобрести достаточный опыт, чтобы создать собственную систему упражнений. Но тому, кто думает, что услуги преподавателя ему уже ни к чему, следует по меньшей мере пересмотреть свои взгляды. Есть причина, по которой лучшие гольфисты мира все еще берут уроки.

Она не связана со знаниями преподавателя. Речь идет о его способности видеть вас так, как вы сами себя видеть не можете. В активных видах спорта — в буквальном смысле: я не могу увидеть со стороны, как бью по мячу для гольфа, и взгляд со стороны был бы мне полезен. В других сферах это имеет переносный смысл. Тренер по шахматам смотрит на те же доски, что и ученик, но способен увидеть серьезную угрозу, которую последний не замечает. Бизнес-тренер рассматривает те же ситуации, что и менеджер, но может видеть, например, что менеджер систематически нечетко излагает свои намерения.

Она характеризуется многократными повторами

Почему добиться значительных успехов в любом деле крайне сложно без помощи наставника, по крайней мере поначалу, — очевидно. Невозможно самостоятельно подобрать для себя оптимальный комплекс упражнений. Вряд ли мы способны четко и честно оценить собственную работу. Но даже если бы мы могли это сделать, нам не удалось бы разработать оптимальную программу практики на определенный момент нашего развития — практику, которая направила бы нас к достижению высочайшего уровня, — если только у нас нет обширных знаний о новейших и лучших методах развития навыков в выбранной сфере. У большинства из нас таких знаний нет.

Хотя лучшие методы развития постоянно меняются, они всегда строятся вокруг центрального принципа: расширение круга привычных

способностей человека. Возможно, это звучит слишком прозаично, но большинство из нас не воплощает это в жизнь. На поле для гольфа или за пианино мы просто делаем то, что делали раньше, тем самым поддерживая уровень исполнения, которого, вероятно, добились уже давно.

Осознанная же практика, напротив, требует точного определения моментов, которые нужно улучшить, а затем интенсивной работы над этим. Примеры можно найти повсюду. Великая певица-сопрано Джоан Сазерленд посвятила несметное количество часов упражнениям в трели — не только основной трели, но и многих ее вариантов (тоновой, полутоновой, барочной). Тайгер Вудс бросал мячи для гольфа в песчаные лунки и наступал на них, а затем бил из этой почти невероятной позиции. Величайшие люди отделяют значимые аспекты того, что делают, и сосредотачиваются лишь на них, пока не достигнут улучшения; потом они переходят к остальным аспектам.

Выбор этих аспектов работы — важный навык сам по себе. Ноэль Тичи, профессор школы бизнеса Мичиганского университета и бывший директор знаменитого центра развития управления Кротонвилль при GE, иллюстрирует этот момент, рисуя три концентрических круга. Внутренний круг он называет «зоной комфорта», средний — «зоной учебы», а внешний — «зоной паники». Прогресса можно добиться, только выбирая деятельность из зоны учебы. Здесь находятся навыки и способности, развитие которых сопряжено с определенной сложностью для нас. Нам никогда не добиться успеха в зоне комфорта, так как здесь находится то, что мы можем делать с легкостью, а дела из зоны паники столь сложны, что мы не знаем даже, как к ним подступить.

Первые и важнейшие условия осознанной практики: определение зоны учебы (что непросто), а затем — принуждение себя постоянно работать в ней с учетом ее изменений (что еще сложнее). Частая повторяемость — важнейшее различие между осознанной практикой какого-либо занятия и исполнением этой деятельности, когда результат учитывается. Тайгер Вудс за сезон мог бы встретить зарытый в песке мяч лишь два-три раза, и если бы это была его единственная возможность поработать над этим ударом, он бы, конечно, не особенно хорошо им овладел.

Повторение конкретной деятельности вновь и вновь — именно это большинство из нас понимает под практикой, но для большинства из

нас это не особенно эффективно. Я-то, в конце концов, тоже что-то повторял на тренировочном поле — бил по мячам для гольфа. Два момента отличают осознанную практику от того, что обычно делает большинство из нас. Во-первых, выбор нужного занятия из зоны учебы, как уже отмечалось. Мои тренировки по гольфу этому требованию явно не удовлетворяют, так как я не был сосредоточен на выполнении чего-то конкретного. Во-вторых, количество повторений. Тед Уильямс, величайший подающий в бейсболе, упражнялся до кровавых мозолей на руках. Пит Маравич, чьи баскетбольные рекорды времен колледжа спустя тридцать лет так и не побиты, приходил в спортзал к его открытию с утра и забрасывал мячи в корзину до самого закрытия. Показательный пример — гольфист Мо Норман, игравший с 50-х по 70-е годы и никогда особенно не блиставший на профессиональных турнирах: по личным причинам он никогда не стремился к победам на соревнованиях. Ему нравилось просто по-настоящему хорошо забивать мячи, и в этом он, вероятно, величайший из всех. Его удары были безупречны. С шестнадцати до двадцати двух лет он тренировался пять дней в неделю, делая восемьсот точных бросков в день. Он был явно поглощен этим и утверждал, что считал все забитые когда-либо мячи; к середине девяностых результат достиг четырех миллионов. Профессиональный гольф высочайшего уровня требует не только умения метко бить по мячу, но упорное совершенствование именно этого навыка позволило Норману добиться блестящих результатов.

Иными словами, эффективная осознанная практика основана на многократных повторах.

Важна доступность обратной связи по результатам работы

Стив Керр, бывший директор по вопросам обучения компании Goldman Sachs и уважаемый исследователь развития лидерских качеств, утверждает, что практика без обратной связи словно игра в боулинг сквозь занавеску, свисающую ниже уровня колен. Можно сколько угодно работать над техникой, но если вам неизвестен результат, вы не сможете его улучшить, а со временем просто потеряете к делу интерес.

Получить обратную связь в большинстве видов деятельности несложно. В спорте особенно заметны результаты практики.

Шахматисты практикуются, изучая шахматные партии величайших игроков; на каждой позиции ученик делает ход, а затем смотрит, как поступил бы на его месте чемпион. Сложности возникают, когда результаты требуют истолкования. Вы можете считать, что отлично сыграли отрывок из скрипичного концерта Брамса, но насколько вы можете доверять собственному суждению? Или, например, вы можете считать, что блестяще прошли собеседование, но ваше мнение здесь не учитывается. Существуют ситуации, при которых наставник крайне необходим для обеспечения обратной связи.

Осознанная практика предполагает умственные усилия

Осознанная практика прежде всего требует сосредоточенности. Именно это делает ее осознанной, в отличие от бездумного проигрывания гамм или битья по теннисным мячам, чем занимается большинство людей. Постоянный поиск неудовлетворяющих моментов в работе и усердные попытки улучшить их связаны с немалым умственным напряжением.

Эта работа столь трудоемка, что, похоже, никто не в силах выполнять ее в течение долгого времени. Важное открытие, касающееся многих областей, состоит в том, что четыре-пять часов в день — по видимому, верхняя временная граница осознанной практики, и часто такая работа происходит в несколько приемов, длящихся не более часа-полтора. Лучшие скрипачи в берлинском исследовании, например, занимались около трех с половиной часов в день, обычно в два-три приема. Многие другие высококлассные музыканты говорят, что их предел — четыре-пять часов. Чемпионы по шахматам обычно приводят те же цифры. Даже чемпионы утверждают, что фактор, ограничивающий время их практики, — это способность поддерживать концентрацию.

Натан Мильштейн, один из величайших скрипачей XX века, учился у знаменитого педагога Леопольда Ауэра (того самого, который счел скрипичный концерт Чайковского невозможным для исполнения, но позже стал его большим поклонником). Как-то Мильштейн спросил Ауэра, достаточно ли он занимается. Тот ответил: «Если работать руками — потребуется целый день. Если работать головой — то же

можно сделать за полтора часа».

Ауэр, однако, не добавил: хорошо, что полутора часов достаточно, ведь работать головой целый день невозможно.

Никакой романтики

Такое заключение неизбежно следует из рассмотренных нами свойств осознанной практики, которую можно описать как рецепт скучного времяпрепровождения. Если мы умеем делать что-либо хорошо — мы получаем от этого удовольствие; но осознанная практика требует прямо противоположного. Вместо того чтобы делать то, что у нас хорошо получается, нам приходится настойчиво искать то, что нам не удается. Тогда мы принимаемся за трудную, напряженную работу, которая помогает нам совершенствоваться, и выполняем ее снова и снова. После каждого повторения мы смотрим — или узнаём от наставника, — что именно требует доработки, и самые неприятные и сложные части только что проделанной работы отработываем вновь. Этот процесс продолжается вплоть до умственного измождения.

Эрикссон и его коллеги ясно отразили это в своей статье: осознанная практика «далека от удовольствия». Если вас несколько удручает то, что для улучшения качества работы нужно делать скучные вещи, пусть вас утешит то, что так и должно быть. Если бы добиваться успеха было легко и приятно, это делал бы каждый, и отличить лучших от всех остальных не представлялось бы возможным. То, что осознанная практика сложна, можно даже считать хорошей новостью. Это значит, что большинство людей не станут ею заниматься. Так что у вас есть хороший шанс.

Уроки Криса Рока

Таково краткое вводное описание осознанной практики — серии занятий, наиболее убедительно объясняющих успешную работу. Если вы работаете в одной из сфер, где понятие практики (упражнений) наиболее прижилось — в спорте или музыке, — то, вероятно, вы думаете, что Эрикссон и его коллеги изложили то, что многие в вашем мире давно уже знают. Но если вы принадлежите к числу людей, занимающихся бизнесом, вы, вероятно, думаете: это совершенно не похоже на работу!

Собственно говоря, жизнь в большинстве компаний словно специально отвергает все принципы осознанной практики. В целом то, что мы обычно делаем на работе, прямо противоречит первому принципу: это не создано кем-либо для того, чтобы улучшить нашу работу. Обычно это вообще никем не создано: нам просто ставят цель, необходимую для достижения целей работодателя, и предлагают ее добиваться. С недалёковидной точки зрения многих работодателей, это совершенно оправданно. Нас нанимали не для того, чтобы мы в чем-либо совершенствовались; наше дело — производить продукт.

Что касается второго принципа — обычно мы не имеем возможности многократно воспроизводить действия, которые могут улучшить нашу работу. Когда мы сталкиваемся с новыми или необычными задачами — нововведениями у конкурентов, изменением поведения клиентов, — у нас обычно немного прошлого опыта, которым можно было бы руководствоваться, поэтому справиться с такими ситуациями нам нелегко. Выполнять сложную комбинацию в гольфе приходится два-три раза в год, но ведь мы упражнялись в этом раз двести. Даже там, где мы выполняем одни и те же немногочисленные действия — ведем переговоры с поставщиками, управляем прибылью, — у нас имеется небольшой выбор возможностей усовершенствования своей работы (если он вообще есть), позволяющих выйти за свои пределы и понять, что нам не вполне удастся. Напротив, притом что осознанная практика требует от нас движения туда, где мы «сломаемся», а потом найдем решение, в бизнесе цена ошибок часто высока. Каждая задача подталкивает нас к поиску безопасных и

надежных решений.

Обратная связь? В большинстве компаний это пародия на нее, состоящая в ежегодной ревизии выполненной работы. Даже если она сделана хорошо, это не значит, что она сделана эффективно. Рассказывать человеку, что так и что не так в работе, сделанной им одиннадцать месяцев назад, тоже бесполезно.

Можно сказать, что работа, как и осознанная практика, утомительна и требует умственных усилий, но, как правило, не потому, что мы на ней сосредоточены. Скорее причина в многочасовых бдениях над тем, что мы уже умеем делать. И если это нас утомило, то о перспективе дополнительных часов осознанной практики и думать не хочется. Работа — это тоже не романтично. Но, повторю, это не потому, что мы пытаемся выйти за рамки своих способностей. Это потому, что в реальном мире что-либо довести до совершенства нелегко.

Если ситуация в большинстве компаний такова, то возможности достичь преимущества, пользуясь принципами успешной работы, самостоятельно или в команде, представляются огромными. Собственно, так и есть, и в последующих главах мы рассмотрим подробно, как этого можно добиться. Но прежде всего целесообразно рассмотреть осознанную практику на более глубоком уровне. Беспомощность большинства организаций в отношении осознанной практики особенно удивляет, хотя эти принципы не противоречат интуиции и не сложны для понимания. Напротив, стоит нам узнать о них, как мы обнаруживаем их применение — и эффективность — во многих сферах.

Давайте посмотрим, как комедийный актер Крис Рок готовился к престижному выступлению, которое он должен был дать в канун Нового года в Мэдисон-сквер-гарден перед двенадцатью тысячами человек. Вот как эту историю описывают газеты:

«Звезда комической сцены Крис Рок, казалось, мог бы заставить всю аудиторию хохотать, уж потому что он таким родился. Как Тайгер Вудс или Билл Клинтон, он кажется генетически предрасположенным именно к тому, чем занимается».

Создается впечатление, что статья являет собой классический пример теории божьей искры, но на самом деле смысл ее прямо противоположный. Вот часть примечательного описания того, как Крис Рок готовился к выступлению: «Менее всего удивится, когда первый

смех, молниеносно обратившись волной, двинется вверх по залу до самой галерки, сам мистер Рок. Много месяцев он собирал свой номер по кусочкам в клубах Нью-Джерси, Нью-Йорка и Лас-Вегаса. Так капля по капле он создал двухчасовой номер, заставивший всех зрителей от души хохотать...»

Восемнадцать номеров «для разогрева публики», которые он представил в ресторане «Стресс Фэктори» в Нью-Брунсуике, Нью-Джерси, готовясь к туру, для него важнее, чем три присужденных ему премии «Эмми».

«Он знает: они будут смеяться уже потому, что он на сцене, — говорит Винни Брэнд, владелец “Стресс Фэктори”. — Но он выходил и отрабатывал свой материал снова и снова, подправлял и подчищал, и к последнему шоу получилось что-то невероятное. Он все еще жаждет быть великим юмористом, невзирая на свое громкое имя».

Здесь мы видим все элементы осознанной практики. Рок разработал свои выступления для небольших клубов с единственной целью — самосовершенствования; так как он уже великолепный исполнитель, он достаточно опытен, чтобы спланировать собственную программу. Частота повторения работы особенно поражает — выступление за выступлением он вновь и вновь прорабатывал материал. В деле Рока обратная связь — не проблема: реакция публики — единственное, что нужно учитывать, — следует немедленно и присутствует постоянно. Ясно, что Рок, должно быть, сосредоточивался на процессе, а это было не очень весело, особенно если новый материал не производил должного эффекта, как часто случается. Результат — уверенный успех Рока; как сказано в статье, «если он не самый смешной из всех живущих на земле, то этот “самый” где-то прячется».

Сестры Полгар

Наглядная иллюстрация осознанной практики будет очень полезна, так как отчетливо отражает важные принципы. Речь идет об истории сестер Полгар.

Ласло Полгар, венгерский педагог-психолог, в 60-х годах выдвинул теорию о том, что великими становятся, а не рождаются. Проведенные им исследования убедили его в том, что всех выдающихся людей заставляли сосредоточиваться на своей сфере и работать над достижениями с юных лет, и, как ему казалось, он понял этот процесс настолько хорошо, что мог запустить его сам. Он написал книгу о том, как это делается (в русском переводе — «Как воспитать гения»), и публично объявил о поиске женщины, которая согласится выйти за него замуж, родить детей и помогать ему в осуществлении эксперимента. Как ни удивительно, такую женщину он нашел: это была венгерская учительница, жившая на Украине, по имени Клара.

Вскоре у Ласло и Клары родилась дочь Жужа, и, когда ей исполнилось четыре года, эксперимент начался. Почему Ласло решил сделать из Жужи именно чемпионку по шахматам — неясно. Некоторые видят причину в том, что прогресс в шахматах легко наблюдать и измерять с самого начала. Другие считают, что это было связано с преобладанием в шахматах мужского пола и распространенной точкой зрения о том, что женщины попросту неспособны выступать на высочайшем уровне. Поэтому шахматы оказались идеальной сферой, в которой Ласло смог бы доказать свою теорию на практике.

Ласло и Клара целиком посвящали себя обучению Жужи игре в шахматы, а когда родились еще две дочери, София и Юдит, их тоже привлекли к участию в эксперименте. Все три девочки получали домашнее образование — родители оставили работу, чтобы полностью отдавать себя обучению детей. В семейной библиотеке насчитывалось десять тысяч книг по шахматам. Гигантская для докомпьютерной эры картотека заключала в себе данные о предыдущих играх и потенциальных оппонентах. Другие предметы также хорошо давались девочкам. По настоянию венгерских властей они благополучно сдали обычные экзамены по школьным предметам. Девочки свободно

говорили на нескольких языках. Но главным были шахматы — долгие часы занятий каждый день.

И вот результат: в семнадцать лет Жужа стала первой женщиной, прошедшей отборочные туры соревнования, именованного тогда Чемпионатом мира среди мужчин, однако ФИДЕ не допустила ее к соревнованиям. Когда Жуже было девятнадцать, Софии четырнадцать, а Юдит двенадцать, они выступали командой на женских Олимпийских играх, и благодаря им Венгрия впервые выиграла у СССР; девушки стали национальными героинями. В двадцать один год Жужа стала первой женщиной-гроссмейстером (это высшее достижение в мировых шахматах). Вскоре после этого пятнадцатилетняя Юдит стала самым молодым гроссмейстером среди представителей обоих полов, побив на несколько месяцев рекорд Бобби Фишера. Она была названа шахматисткой номер один в мире и многие годы уверенно держалась в десятке лучших шахматистов мира.

История Полгар наглядно иллюстрирует принципы осознанной практики, показывая, чего сестрам удалось добиться, а чего нет. В целом, разумеется, их невероятный успех явно подтверждает предположения их отца. Не было причин полагать, что Ласло или Клара передали дочерям врожденный талант к шахматам: Ласло был игроком посредственным, а Клара вовсе не демонстрировала склонности к игре. Успех их детей, как кажется, возник лишь благодаря годам усердного труда, а именно это и представляет собой осознанную практику в чистом виде.

В то же время нужно отметить, что девушки добились неравного успеха, и ни одна из них не добралась до высшей ступени — титула чемпиона мира. Но и эти факты не противоречат принципам осознанной практики. Средняя сестра, София, не достигла высот своих сестер (хотя и занимала шестое место в мире среди женщин); все соглашались, что она была в наименьшей степени поглощена шахматами. Чемпион США по шахматам Джош Уэйтцкин говорил, что София «играла с невероятной скоростью, и ум ее был острым как игла. Но она трудилась менее усердно, чем остальные». Жужа называла Софию ленивой. Даже сама София признавалась: «Я сдавалась легче, чем Юдит. Я никогда не трудилась так, как она». Точно так же все соглашались, что Юдит, поднимавшаяся выше всех, тренировалась наиболее упорно. Причина ее выдающегося успеха еще и в том, что к тому времени, как Юдит

подросла, Ласло отточил свои методы разработки практики.

Что же касается того факта, что ни одна из сестер не стала чемпионом мира... Не будем размышлять о том, почему в горнем мире триумфов все происходит так, а не иначе. Скажу лишь, что, перешагнув двадцатилетний порог — возраст, в котором будущие чемпионы обычно еще борются за место наверху, — девушки решили, что жизнь — это не только шахматы. София по этому поводу однажды заметила: «Шахматы — это не слишком много для меня; это слишком мало». Они вышли замуж, родили детей, стали уделять время своим семьям и снизили накал неустанной работы над шахматами, которая ранее наполняла их жизнь.

Их истории убедили их в правоте отца. Жужа говорила: «Мой отец считает, что врожденный талант — ничто, а 99 процентов успеха обеспечивает тяжкий труд. Я с ним согласна». Точнее, история сестер Полгар наглядно иллюстрирует то, как принципы осознанной практики на превосходном уровне приносят превосходные результаты.

Что еще следует знать

Несложно найти и другие истории, подтверждающие важность теории осознанной практики. Мы видим, что Джерри Райс — идеальный пример претворения ее принципов во всем, что он делал. Мы видим, что история становления Тайгера Вудса, описанная во второй главе, в точности отвечает этим принципам. Они воплощены в историях почти всех блестящих спортсменов, а также в жизни выдающихся музыкантов и многих других. В частности, существуют бесчисленные истории людей, которые на первый взгляд не только не подавали каких-либо надежд в сфере, в которой в итоге преуспели, но и явно отставали от других — однако благодаря нашим принципам преодолели все препятствия. Вспоминается Вилма Рудольф, в детстве страдавшая полиомиелитом, трехкратная олимпийская чемпионка в легкой атлетике. Или шепелявый Уинстон Черчилль, ставший одним из величайших ораторов XX века благодаря тому, что много лет оттачивал и доводил до совершенства свои речи, интенсивно практикуясь.

Примеры воплощения в жизнь принципов осознанной практики можно найти повсюду. Это, однако, порождает массу вопросов. Вот самые распространенные из них.

Все дело в этом?

Осознанная практика полностью объясняет успех? Тот, кто упражняется вдвое больше других, непременно станет вдвое успешнее? Ответ — нет. Осознанная практика не объясняет достижения полностью — жизнь слишком сложна и многогранна для этого. По всей видимости, удача — тайно или явно — сопутствует каждому из нас: «время и случай для всех них», как говорил Экклезиаст. Хотя не всегда те, кто трудится усерднее остальных, оказываются успешнее, факт остается фактом: если под вами рухнул мост, все остальное уже не имеет значения. Менее драматично, но гораздо более значимо то, что обстоятельства каждого человека, особенно в детстве, могут существенно влиять на его возможности заниматься осознанной практикой. Можно сказать, что Тайгер Вудс — хрестоматийный пример

принципов осознанной практики, но можно также сказать, что ему невероятно повезло, что они его коснулись. В этом смысле справедливо было бы заметить: настоящая причина, почему вам никогда не стать Тайгером Вудсом, в том, что ваш отец не был Эрлом Вудсом. В десятой главе мы более подробно обсудим важность окружающей обстановки, которую невозможно целиком подчинить себе, особенно в юности.

Опять же дело не только в удаче: мы знаем, что с возрастом происходят физические изменения. Но осознанная практика может существенно продлить способность человека выполнять работу на высшем уровне; мы увидим это в десятой главе. В конце концов все мы смертны, а наши способности не безграничны. Не стоит недооценивать значение этого факта. Общее количество часов осознанной практики в жизни человека не уменьшается, поэтому, будь это единственный фактор, определяющий успех, никто бы никогда не стал делать хуже то, чему обучен. Но коль скоро это в конце концов происходит с каждым, то, должно быть, на качество нашей работы влияют неподконтрольные нам факторы. Чуть позже мы поговорим об этом.

Осознанная практика, бесспорно, повышает эффективность работы во всех изученных областях. Но существуют качественные отличия в достигнутых посредством нее результатах. Во многих случаях они основаны на различиях между наставниками. Практика создается человеком, поэтому она может быть продумана лучше или хуже.

Затем, даже четко продуманную практику разные люди выполняют с разной степенью интенсивности и объема прилагаемых усилий. Мы все осуществляем осознанную практику в чем-либо. Иногда мы в ударе, сосредоточены и усердно работаем; иногда мы бываем усталыми, рассеянными и апатичными. Измерить интенсивность выполняемых упражнений порой сложно, но это определенно важно. Исследование среди певцов показало, что, когда любитель берет урок вокала, для него это приятное снятие напряжения, но для профессионалов такой урок — интенсивная сложная работа. Внешне любители и профессионалы выполняют одно и то же действие, но по сути они делают совершенно разные вещи.

Сравнивая количество часов практики у разных людей, можно обнаружить важные тенденции, но они ничего нам не скажут, если мы не осведомлены об интенсивности занятий. Тогда возникает следующий вопрос.

Что определяет наличие осознанной практики?

Если осознанная практика столь требовательна и неблагодарна, а превосходный результат предполагает тысячи часов работы в течение многих лет, почему одни люди этим занимаются, а другие — нет? Если путь к успеху очевиден, почему столь немногие им следуют? Это очень глубокий вопрос, настолько, что мы посвятим ему отдельную — одиннадцатую — главу. Пока отметим, что сам этот вопрос влечет за собой другой, не менее важный.

Может быть, дело в генах?

Само понятие осознанной практики вызывает горячие споры, в которых адепты практики скрецаивают шпаги со сторонниками гипотезы божьей искры. Однако важно отметить, что приверженцы идеи осознанной практики никогда не исключали возможной роли генетики в достижении человеком выдающегося успеха. Их позиция в том, что они пока не видели тому подтверждений. Разумеется, если мы ищем особые компоненты ДНК, превращающие человека в блестящего гобоиста, военного летчика или продавца, то нужно признать, поиск до сих пор не увенчался успехом. Но сторонники теории практики не оспаривают возможность того, что гены влияют на способность человека преодолеть существенные преграды на пути к величию.

Некоторые люди, особенно предпочитающие объяснения, связанные с врожденными талантами, не одобряют такой возможности, даже если она генетически обоснована. Они называют ее «теорией ишачества». Пока все, что мы можем сказать, — что это непроверенная гипотеза, тем более недоказанная.

Возможно, мы узнаем об этом что-то новое, когда исследования ДНК выйдут на новый виток. В то же время проведенные исследования уже выявили множество способов, которыми ДНК и окружающая среда взаимодействуют в течение всей жизни человека с момента зачатия, и все более убеждают в том, что конфликт природы и воспитания незначим для понимания того, как на самом деле развивается человек. Эту тему мы также обсудим в главе 11, после того как подробно изучим, как работает осознанная практика.

Что приносит вся эта практика?

Если вы фанат гольфа, возможно, вы видели видеозапись Тайгера Вудса в примечательной ситуации, возникавшей несколько раз за его карьеру. Он на турнире — готовится нанести удар по мячу. В какой-то момент после того, как он замахнулся, но еще не произвел удар, его резко отвлекают — крик болельщика, чье-то резкое движение и т. п. Вудс замирает посреди замаха, отходит от мяча, вновь сосредоточивается, после чего делает шаг вперед и бьет по мячу.

Обычные гольфисты, видя это, испытывают благоговейный трепет, так как знают, что сами сделали бы в этой ситуации: не в состоянии остановить замах, они бы продолжили движение, тем самым неизбежно смазав удар, а то и вовсе промахнувшись.

Почему это важно? Мы склонны считать, что выдающиеся люди, так долго занимаясь своим делом и постоянно совершенствуясь в нем, достигли полного автоматизма исполнения — и в этом их великое достижение. Но на самом деле их поистине великое достижение — в умении превосходно действовать, сообразуясь с ситуацией, что полностью исключает автоматизм.

Обучаясь чему-то новому, например вождению автомобиля, мы проходим три стадии. Первая требует большого внимания, когда мы изучаем рычаги управления, правила дорожного движения и так далее. На второй стадии мы начинаем управлять своими знаниями, сочетать движения друг с другом и увереннее соотносить свои действия со знаниями об автомобиле, ситуации и правилах. На третьей стадии мы ведем машину, практически не задумываясь. Это происходит автоматически. И на этом этапе наш прогресс в управлении автомобилем резко замедляется либо прекращается вовсе.

В большинстве случаев это не составляет для нас проблемы. Нам ни к чему успех в таких делах—достаточно овладеть этим хорошо, чтобы продолжать жить. Гольф для большинства играющих в него попадает в эту же категорию занятий. Они не зарабатывают этим на жизнь — просто хотят играть для удовольствия. Если вам не нужно уделять таким занятиям много мыслей — это счастье, ибо есть возможность сосредоточиться на других, более важных вещах. Но если ваш противник в гольфе звякнет кошельком, когда вы делаете замах, он, возможно, воздействует на участок вашего мозга, инстинктивно

реагирующий на внезапный шум. Так как вы на автопилоте, вам не удастся остановить ваш уже обреченный замах.

Успешные же люди никогда не допускают автоматизма в исполнении своего дела. Эффект продолжительной осознанной практики предполагает в том числе исключение автоматизма. Суть практики — делать то, что человеку не удастся с легкостью; здесь нет места автоматизму. И то правда, что виртуоз способен делать многое в своей сфере ценой гораздо меньших усилий, чем новичок; блестящий пилот может посадить «Боинг-747» не моргнув глазом. Но по существу работа всегда должна быть осознанной и контролируемой, а не автоматической.

Исключение автоматизма путем постоянной практики — речь здесь вновь о том, что выдающиеся личности всегда продолжают совершенствоваться. Именно поэтому самые преданные своему делу люди могут оставаться на вершине гораздо дольше, чем остальным это видится возможным. Мы подробнее рассмотрим это явление в главе 10.

Как это работает?

Хотя интуитивно мы понимаем, что осознанная практика может отточить способности человека, нам неизвестно доподлинно, что именно происходит. Однако мы не можем воспользоваться этим в полной мере, если не знаем, как это работает. Что именно происходит в человеке в результате такой деятельности? Что меняется? Как можно этому способствовать? Давайте найдем ответы на эти вопросы.

Глава шестая. Как работает осознанная практика

Как именно она меняет нас и как мы меняем ситуацию

Мы уже убедились в том, что умело воплощенные принципы осознанной практики могут превратить посредственного человека в выдающегося. Но все еще неясно, как именно это происходит. Пока мы этого не поймем, теоретическая база не может быть вполне убедительна, и мы не сможем эффективно ее применять. Это вроде знания о том, что мотор заставляет машину двигаться, — это важно знать, но если мы не понимаем, как работает двигатель, нам никогда не удастся заставить автомобиль ехать быстрее или остановиться. Итак, как же работает осознанная практика?

В целом осознанная практика есть выведение себя за рамки того, что мы обычно можем делать. Теперь будем конкретнее. Нам нужно знать, какие системы, физические или мысленные, выдающиеся люди используют и совершенствуют. Ответ одинаков для всех сфер деятельности, будь то бизнес, спорт, наука или искусство, и он не таков, как вы, возможно, ожидали.

Собственно, важнейший эффект практики заключается в том, что она выводит за рамки ограничений, которые большинству из нас кажутся значительными. А именно — она позволяет применяющим ее ощущать больше, знать больше и помнить больше, чем это возможно остальным. Но это не все. Многолетняя интенсивная осознанная практика по-настоящему меняет и тело, и мозг. Неспроста лучшие из лучших кажутся нам весьма отличными от нас: они существуют на совершенно ином уровне. Но они не родились такими, и перемена не произошла сама по себе.

Рассмотрим подробно, каким образом осознанная практика может изменить человека.

В своей книге *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*^[8] Малкольм Гладуэлл описывает необычную способность Вика Брейдена предугадывать, когда теннисист сделает двойную ошибку. По правилам

в теннисе дается две попытки сделать подачу. Если игрок не справлялся в первый раз, то при второй подаче, когда он подбрасывал мяч, но еще не ударял по нему, Брейден предсказывал, допустит ли он вновь ошибку, и почти всегда оказывался прав. В то время Брейден, завершив долгую карьеру профессионального игрока, был инструктором по теннису, и весьма знаменитым. В книге Гладуэлла Брейден утверждает, что сам удивлен своей способностью и не знает, откуда она взялась. Гладуэлл не берет на себя смелость объяснить это явление и представляет его как тайну.

Насколько мне известно, исследований феномена Брейдена не проводилось, так что мы не можем наверняка сказать, каким образом он это делал. Но исследования, проведенные среди других выдающихся теннисистов, показывают, что они определяют, куда пойдет мяч после подачи, раньше обычных игроков. Подобно Брейдену, они определяют это еще до удара по мячу — и вполне отчетливо объясняют, как это происходит. Этот пример наглядно иллюстрирует тот факт, что многие из нас неправильно понимают, что именно обеспечивает успех блестящих игроков.

Скорость мяча при подаче теннисиста высокого класса достигает 300 километров в час (рекорд принадлежит Энди Роддику — 310 км/ч). На такой скорости мяч пролетает от ракетки подающего до линии подачи второго игрока всего за четверть секунды. Большинство из нас в этом случае вряд ли успели бы повернуть голову, чтобы проследить, как мяч просвистит мимо. Однако успешные игроки без проблем отбивают такие подачи. Напрашивается вывод: блестящие игроки обладают невероятно быстрой реакцией, позволяющей им проследить траекторию мяча и занять правильное положение за четверть секунды.

У профессионалов реакция и в самом деле молниеносная — это приобретается практикой, поэтому профессионалы усиленно тренируются. Проблема в том, что улучшение скорости реакции связано с тем, что ученые называют экспоненциальным законом (так как в формуле присутствует экспонента), а все остальные — правилом «80 на 20». Суть его в том, что улучшение в большей степени достигается в краткий начальный период тренировок. После этого обширная практика обеспечивает лишь незначительное дополнительное улучшение. Все высокопрофессиональные теннисисты достигли того рубежа, за которым уже сложно увеличить скорость реакции. Лучшие из лучших,

впрочем, нашли способ выйти за эти пределы.

Исследователи показывали теннисистам записи подач, которые делали им оппоненты, и с помощью сложного оборудования точно отслеживали движение их глаз. Средние игроки смотрели на мяч. Но в краткий момент между взмахом ракетки и ударом по мячу — за который Брейден мог обнаружить предстоящую ошибку—лучшие игроки смотрели не на мяч. Они смотрели на положение тела соперника. Исследователи останавливали запись в момент соприкосновения мяча с ракеткой и спрашивали испытуемых, куда полетит мяч. Обычные игроки, смотревшие на мяч, ответить не могли. Но лучшие игроки это знали. В результате они успевали заранее занять нужное положение для отражения удара еще до момента произведения подачи.

Они были способны реагировать быстрее, не повышая скорость реакции.

Исследователи наблюдали подобное явление во многих видах спорта и во многих других сферах деятельности. Лучшие игроки могут предугадывать, что произойдет дальше, быстрее обычных игроков, поскольку видят больше; так происходит в бадминтоне, крикете, хоккее с мячом, сквоше и волейболе.

Аналогичный результат мы обнаруживаем в обыденной сфере — машинописи. Почему некоторые люди умеют печатать быстрее остальных? Как и в теннисе, возможности повышения скорости печати ограничены. Искусные машинистки смотрят дальше в текст, что позволяет им заранее ставить пальцы на место для следующего удара (и набирать следующие друг за другом буквы разными руками особенно быстро — это наиболее эффективный способ опередить остальных). Когда исследователи запретили лучшим машинисткам смотреть дальше в текст, те показали результаты почти на уровне новичков.

Иногда лучшие схватывают больше за счет мгновенного понимания того, что они видят. Например, опытные и начинающие водители прошли тест на реакцию в опасных ситуациях. Им показали видеозаписи опасных ситуаций. И вновь люди с опытом, столкнувшись с привычными пределами времени реакции, отреагировали не быстрее новичков, но быстрее поняли, что происходит. Новички дольше рассматривали опасную ситуацию, пытаясь ее осмыслить. Лучшие водители вмиг оценивали ситуацию, поэтому у них было больше времени на реакцию.

Подобные способности есть даже у жонглеров. Жонглирование — а именно так многие описывают свой способ управления жизнью — связано с постоянным наблюдением за происходящим и корректировкой своих действий. Хорошим жонглерам нет нужды видеть всю траекторию полета предметов. Когда их видение ограничено, они могут подправлять свои действия, видя лишь вершину траектории каждого предмета. Их видение хоть и ограничено, но все же больше, чем у обычных жонглеров, и дает необходимое понимание происходящего.

Мы рассмотрели лишь один вид ситуаций, в которых выдающиеся люди видят больше, — случаи, когда требуется быстрая реакция. На самом деле особое восприятие экспертов имеет и другие проявления.

Рассмотрим, например, толкование рентгеновских снимков. Быстрота реакции здесь не важна, но ставки могут быть крайне высоки. В ходе одного исследования опытных радиологов и стажеров попросили изучить несколько снимков и поставить диагноз, отметив на снимке предполагаемые проблемные области. На снимках, используемых в исследовании, были отражены серьезные проблемы, такие, как множественные опухоли и коллапс легкого.

Неудивительно, что эксперты справились с задачей лучше: они, например, замечали спавшееся легкое. Но почему? Средняя доля легкого спалась и создавала на снимке темный участок, но это могло бы навести на мысль об опухоли. Для правильного диагноза врач должен был учесть мелкие детали, такие как чрезмерное расширение прилегающих долей. При интерпретации снимков эксперты высматривали более конкретные значимые моменты; они видели больше деталей, позволяющих наиболее точно диагностировать заболевание. Кроме того, они чутко видели различия. Например, на пленке со снимком опухоли было несколько мутных пятен. Стажеры сочли их «общим затемнением» и предположили, что это связано с жидкостью в легких — признаком острой сердечной недостаточности. Эксперты точно определили, что каждое пятно — это опухоль.

Эксперты не обладали более острым зрением в обычном смысле. Все испытуемые смотрели на одни и те же пленки и могли видеть их одинаково четко. Разница была не в том, что они видели, а в том, как они это интерпретировали.

Более верное восприятие у опытных работников связано не только со свойствами природных инструментов. Они больше слышат, когда

слушают, и больше чувствуют, прикасаясь к чему-либо. Опытных пилотов и учеников попросили прослушать диалог между летчиками и диспетчерами, а затем выбрать схему, лучше всего отражающую ситуацию. Опытные летчики справились с заданием вдвое лучше. Музыканты гораздо лучше нем музыкантов замечали очень незначительную разницу в тоне и громкости аккордов. В проведенных исследованиях все испытуемые слышали одно и то же, но по-разному воспринимали услышанное.

Важность этих открытий для бизнеса очевидна. В частности, мы можем сделать непосредственно применимый в бизнесе вывод о том, что выдающиеся профессионалы умеют воспринимать больше остальных.

Профессионалы понимают важность признаков, которых остальные даже не замечают

Высококласные специалисты в различных областях способны замечать неочевидную, но важную информацию. Более тридцати лет назад, когда репутация сети супермаркетов Wal-Mart в части работы с сотрудниками была лучше, чем сейчас, Сэм Уолтон нашел новый способ, позволяющий добиться удовлетворенности клиентов. Он понял, что ключевой фактор этого — удовлетворенность сотрудников; как менеджеры обращаются с продавцами, так продавцы будут обращаться с клиентами.

Такие признаки обычно малозаметны, но красноречивы. Некоторые руководители розничных сетей, говорят, изучали масляные пятна на магазинной стоянке, чтобы понять, насколько хорошо клиенты ухаживают за своими машинами, и тем самым определить их финансовое состояние. В 80-е, когда стал невероятно популярен фитнес, фирма, занимающаяся исследованиями бизнеса, изучила статистику продаж одежды и обнаружила быстрый рост объема продаж одежды размеров XL и XXL — ранний признак того, что Америка толстеет, а не стройнеет. Лора Риттенхаус, неординарный финансовый аналитик, подсчитала, сколько раз слово «я» встречается в ежегодных посланиях акционерам от руководителей компаний, утверждая, что этот и другие моменты в сообщениях позволяют предугадать дальнейшие действия

компании (основной вывод: «яканье» — плохой признак).

Часто эти неочевидные признаки выдают глубоко спрятанные секреты. Некоторые хеджевые фонды, например, используют математические модели, построенные на надежных взаимоотношениях, обнаруженных владельцами фонда на финансовых рынках. Такие модели использует компания Renaissance Technologies, а ее основатель Джеймс Саймонс в течение нескольких лет лично зарабатывал на фонде более миллиарда долларов ежегодно. Если бы модели собственности Renaissance стали широко известными и применяемыми, преимущества фонда были бы потеряны, поэтому легко понять, что Саймонс не любит говорить об этом. Большинство из нас не может и предположить, насколько ценную информацию порой отражают неочевидные признаки как в бизнесе, так и в других сферах.

Следует отметить, что выявление и использование неочевидных признаков требует основательной практики. Например, при игре в теннис вы теперь будете знать один из способов, благодаря которым профессионалы так хорошо отбивают подачи. Но, скорее всего, в следующий раз, оказавшись на корте, вы вряд ли сумеете эффективно использовать эту информацию, так как не провели сотни часов, учась воспринимать еле приметные движения бедер, плеч и рук соперника. Любое знание полезно лишь тем, что позволяет сообразовать с собой определенные действия. Результат же достигается путем интенсивных упражнений.

Профессионалы смотрят дальше других

Это действительно так — они буквально заглядывают в будущее. Зная, что ждет впереди, они готовятся к этому и потому достигают лучших результатов. Возможно, они опережают других всего на секунду, но это дополнительное мгновение приносит им значительные преимущества.

Речь не идет о ясновидении, обращении к Нострадамусу или астрологу. Основное преимущество дальновидности зиждется на умении увидеть все по-новому — причем это происходит не однажды вдруг, а благодаря использованию практических принципов, позволяющих постоянно применять и совершенствовать этот навык.

Когда вы в последний раз участвовали в дискуссии о состоянии вашего бизнеса на пять лет вперед? А на пятнадцатилетний период — с учетом экономической ситуации, конкурентов, регламентирующих инстанций и других факторов? Такие обсуждения обычно происходят на уровне директоров, но опыт успешных людей убеждает нас в том, что они полезны для всех.

Японский ученый Джон Натан вспоминает встречу с основателем компании Panasonic Коносукэ Мацусита, одним из величайших бизнесменов мира. Они сидели в небольшом ящике посередине пруда на территории, принадлежащей компании. Мацусита хлопнул в ладоши. Через несколько мгновений к поверхности воды поднялись несколько крупных рыб, распознав сигнал к кормлению. «Эти рыбы дальновидны, — сказал он. — Они живут сто лет». Мацусита был еще более дальновиден: он создал проект развития компании на пятьсот лет, который на протяжении почти ста лет сохраняет свою актуальность в изменчивой индустрии электроники.

Нефтяные компании вынуждены заглядывать в будущее дальше других. Обсуждение прав на месторождение нефти может растянуться на годы, его разработка — еще на десятилетие, и, если повезет, несколько десятилетий оттуда будет поставляться нефть. Поэтому крупные нефтяные компании постоянно просматривают прогнозы спроса и предложения на нефть на сто лет вперед. Лучшие из них за цифрами видят причины и следствия. Например, знаменитый случай, когда процесс разработки сценария Shell подготовил компанию к арабскому нефтяному эмбарго в 70-х. Никакой сценарий не говорил руководителям Shell, что будет эмбарго, так как сценарии основаны на опыте, а не на предсказаниях. Но один из сценариев, составленный стратегической группой, предрекал инцидент в Саудовской Аравии, грозящий поднять цены на нефть, что заставит арабских производителей задуматься, почему они установили именно такие цены. Менеджеры Shell провели дальнейший анализ и поняли, что арабские производители, недовольные тем, что США поддерживали Израиль в Шестидневной войне, могли полагать, что достигнут нескольких целей сразу, установив эмбарго или ограничив поставки.

Проведенный анализ позволил менеджерам Shell увидеть, каким образом ход событий может привести к эмбарго, так что, когда это случилось, Shell отреагировала быстро и верно, в отличие от своих

конкурентов. Компания приостановила расширение нефтеперерабатывающих мощностей и адаптировала их к обработке разных типов сырой нефти, пока конкуренты колебались. Общее мнение в индустрии таково: Shell преодолела нефтяной кризис гораздо успешнее других крупных производителей.

В наши дни часто возникает вопрос, стоит ли взгляд вперед затрачиваемых усилий, так как очевидно преобладает ориентация на краткосрочные программы. Общепринятое мнение гласит, что никто не смотрит дальше следующего квартала. Но, как и большинство общепринятых мнений, оно неверно. Взгляните на таблицу цен на акции за любой день, и вы увидите множество компаний, в основном занимающихся биологическими или информационными технологиями, не имеющих прибылей и не предполагающих их получить в обозримом будущем, но с солидными ценами на акции. Инвесторы ценят эти компании, потому что смотрят на несколько лет вперед. Тенденции на рынке приходят и уходят, но будущее важно всегда, и смотреть в него — рационально — всегда выгодно.

Видя мало, профессионалы узнают много

Эта способность очень важна для успеха в любой сфере деятельности, поскольку мы никогда не располагаем всей информацией, которая нам нужна. Получение информации связано с двумя знакомыми всем проблемами: оно занимает время и отнимает деньги. Принятие надежных решений быстро и дешево — всегда конкурентное преимущество.

Успешные люди путем интенсивной практики освоили способность принимать наиболее важные в их деятельности решения. Офицеры полиции учатся за долю секунды решать, стрелять или нет. Квотербеки, молниеносно оценив ситуацию, решают, бросать ли мяч, и куда. В бизнесе умение быстро принять решение в условиях дефицита информации — ценное преимущество. Подтверждение тому проще всего найти на Уолл-стрит, где разница в тридцать секунд может превратить выигрышную сделку в проигрышную. Наша теория верна и для других видов бизнеса, где временные рамки не столь жестки. Джек Уэлч, считавший принятие решений квинтэссенцией своей

деятельности, порой принимал их очень быстро. Однажды за обедом он встретил молодого аудитора GE по имени Джон Райс и позднее вспоминал: «Он мне сразу понравился». Райс впечатлил Уэлча настолько, что тут же получил повышение. После этого поворотного момента в карьере Райс стал одной из ярчайших звезд на небосклоне GE, а к пятидесяти годам — вице-президентом компании. Уэлч немного узнал о Райсе, когда познакомился с ним, но этих знаний ему было достаточно. Его умение проникать в суть вещей, делать выводы и точно оценивать перспективы, приобретенное путем многолетней неустанной практики, было центральным звеном цепочки гения Уэлча на протяжении десятилетий.

Успешные люди способны улавливать тончайшие различия

О Чарльзе Ревлоне, предпринимателе, превратившем Revlon в крупнейшую косметическую компанию, говорили, что он умел различать несколько оттенков черного — это сложно даже для людей, работающих с цветом. Эта способность — метафорическое воплощение принятия любого рода решений. Например, одно дело — сказать, что менеджер «хорошо ладит с людьми». Другое — спросить, замечает ли он, что подчиненного перестала увлекать работа. Если да — то усматривает ли он в этом проблему или новую возможность? Какие предполагаются ответы? Насколько эффективными они представляются и какие из них применимы на практике? Вопрос в том, видеть ли просто черное или различать пять его оттенков, и это срабатывает при оценке людей, ситуаций, предложений, работы, товаров и чего угодно еще. В каждом случае умение видеть незаметные для других различия — еще один способ воспринимать больше.

Обратите внимание, что все эти важные способности — определено результат практики и тренировки. Но интересная деталь: исследования показывают, что эти способности, как правило, не работают за пределами той отрасли, в которой они приобретаются. Например, у искусного музыканта «хороший слух», то есть он умеет делать тонкие различия. Но, согласно результатам исследования, музыканты, умеющие различать тончайшие оттенки музыкальных тонов, ничем не лучше обычных людей различают интонации речи.

Осознанная практика помогает приобрести конкретные навыки, необходимые нам для становления в определенной области.

Знание — сила

Очевидно, что успешные люди располагают большим объемом знаний в своей области, нежели рядовые работники. Но когда-то многие исследователи оспаривали этот факт. Они считали, что успешной работе содействует не владение знаниями, а способность к рассуждению. Не нужно много знать в какой-либо сфере, если уметь анализировать проблему и проведенный анализ подкрепить результатами работы на компьютере. Такой образ мыслей был особенно популярен на заре компьютерной эры, в 50-70-е годы, когда ученые искали способ создать разумные машины и все казалось возможным. Их амбиции были столь высоки, что в 1957 году двое ученых, Герберт Саймон и Аллен Ньюэлл, анонсировали появление компьютерной программы, которую назвали «Универсальный решатель задач». Она не знала ничего конкретного ни о чем конкретном, но владела универсальными правилами логики и стратегии решения задач. Программа никогда не решала задач из реальной жизни, но продемонстрировала весьма важный подход: если у вас есть достаточно мощный искусственный интеллект, конкретных знаний не нужно.

В конце концов ученые начали понимать, что не отягощенная знаниями мощь компьютера не позволяет добиться желаемых результатов. Чтобы убедиться в том, что их изначальный подход не работает, давайте рассмотрим одну из самых известных попыток создать искусственный интеллект — успешную компьютерную программу для игры в шахматы. Вот идеальная основа для подхода «знания не имеют значения». Просто объясните компьютеру правила и цель игры, а затем положитесь на его невероятную скорость и умение сопоставлять, недоступные ни одному человеку. Триумф был неизбежен.

Однако же люди по-прежнему побеждали. Казалось бы, нонсенс — по оценкам шахматных специалистов, даже высококлассному игроку нужно около пятнадцати секунд, чтобы продумать все возможные ходы в какой-либо позиции. Ранние же компьютерные программы могли

просчитывать тысячи ходов в секунду. Как же человеку удалось выиграть? Когда бывший в то время чемпионом мира Гарри Каспаров впервые сыграл со знаменитой программой IBM Deep Blue в 1996 году, компьютер оценивал 100 миллионов позиций в секунду, но Каспаров тем не менее выиграл. Год спустя компьютер усовершенствовали — он рассматривал 200 миллионов позиций в секунду, и Deep Blue провела матч из шести игр: два выигрыша, один проигрыш, три ничьих.

Но в свете постоянно совершенствующихся возможностей компьютера возникает вопрос — почему машина вообще проиграла или свела вничью хоть одну игру против человека? Ответ: человек обладает чем-то, что компьютеру недоступно. Это основательные знания о шахматах, о том, как мастера прошлого реагировали на различные позиции в различных случаях и какие последствия влечет за собой тот или иной ход. И наконец исследователи поняли, в чем секрет. «Самый важный компонент любой системы искусственного интеллекта — это знание, — писали трое выдающихся ученых, работавших над такими компьютерными системами (Брюс Бьюкенен, Рэндалл Дэвис и Эдвард Фейгенбаум). — Программы, владеющие общими стратегиями вывода — некоторые из них даже не чужды математической логики, — но слабо обученные конкретному знанию в предметной области, практически не способны справиться с каким бы то ни было заданием». Их вывод: «Сила — в знании».

Другие исследователи приходили к тому же выводу другими путями, хотя также занимались шахматами. Голландский психолог Адриан де Гроот сравнил игроков мирового класса с опытными шахматистами-любителями и, к своему удивлению, обнаружил, что высококлассные игроки рассматривали не больше возможных ходов, чем любители, поиск их не отличался большей перспективой и эмпирические приемы при выборе ходов были аналогичными. В целом, казалось, мотор интеллекта профессионалов работает ничуть не быстрее, чем у шахматистов-любителей. Так почему же они лучше?

Отчасти ответ в том, что они больше знали о своей предметной области. Изучая шахматы, исследователи обнаружили (методом, который я опишу чуть позже), что у игроков-экспертов знаний гораздо больше, чем у просто хороших игроков, — в десять раз. Важно и то, что мастера во многих областях умеют лучше скомбинировать и организовать свои знания, что позволяет им выработать более

эффективный подход к задачам. Например, опытным физикам и начинающим студентам предложили около двадцати задач по физике, попросив сгруппировать их по определяющему признаку. Начинающие классифицировали задачи по наиболее очевидным параметрам, например по тому, шла ли в них речь о трении или о наклонной плоскости. Более опытные физики опирались на базовые принципы — например, второй закон Ньютона, — которые требовались для решения.

Как показывают исследования, то же касается и других областей. Опытные психотерапевты делят высказывания пациентов на группы согласно факторам, наиболее важным для выбора терапии, тогда как новички опираются на поверхностные детали. Профессиональные рыбаки руководствуются при сортировке улова важными практическими соображениями, например поведением рыб или коммерческой выгодой; неопытные рыбаки смотрят на внешний вид. В целом знания людей успешных всеобъемлющи и основаны на кардинальных принципах.

Аналогичное явление наблюдается и в бизнесе. Многие компании всячески стараются дать своим лучшим сотрудникам как можно больше знаний, переводя их с должности на должность, направляя в разные подразделения, доверяя им различный фронт работ — таким образом лучшие работники могут изучить важнейшие элементы бизнеса.

Особенно важно, что многие успешные компании отчетливо признают необходимость глубоких знаний в своей предметной области в противовес общим менеджерским способностям. Обладание только последними сулит участь «универсального решателя задач». Деловой мир Америки, увы, пошел по этому пути. Лучшие школы бизнеса и многие ведущие компании десятилетиями пытались породить отличных управленцев — людей, способных добиться процветания практически любой компании исключительно с помощью подвластных им технологий. Не нужно много знать о конкретном бизнесе, гласила эта идея; достаточно освоить стратегии решения бизнес-задач.

Но оказалось, что менеджмент во многих успешных компаниях работает иначе. Когда Джефф Иммельт в 2001 году стал генеральным директором GE, он начал изучать лучшие компании мира, рост которых на протяжении многих лет опережал рост экономики, принося завидную прибыль. Что у них общего? Результаты исследования Иммельта показали, что все эти компании ценили в менеджерах знания в

предметной области работы. Позже Джефф объяснял журналу Harvard Business Review: «Особенно успешны в GE те подразделения, руководители которых работают в своей области уже давно. Вспомните Брайана Роу с его многолетним опытом в области авиационных двигателей. Четыре или пять принятых им решений — благодаря глубоким познаниям в этой сфере — принесли нам, пожалуй, столько же, сколько принесли бы 50 лет работы в индустрии на передовых позициях. То же относится к GE Capital. В тех отраслях, где мы то и дело меняли людей, например в страховании, мы потерпели неудачу».

Приобретение и совершенствование знаний — один из неотъемлемых элементов осознанной практики. Расширение круга навыков в той или иной сфере требует большого количества дополнительных знаний, а многолетняя работа в предметной области структурирует все эти знания и придает им целесообразность. Следует отметить, что существенная важность знания для достижения успеха опровергает теорию врожденного дара, так как никто не рождается с обширным багажом знаний о чем бы то ни было.

Но какой вам толк от тонны знаний, если вы не способны применить их в нужный момент?

Память — сила

Шахматисты умудряются держать в памяти великое множество комбинаций. Успешные бизнесмены часто помнят конкретные цифры из давнишних финансовых отчетов. Исследователи обнаружили, что превосходные исполнители демонстрируют блестящую способность запоминать информацию в пределах своей области. Чем же это объясняется?

Частично ответ на этот вопрос нам дает упомянутое ранее исследование, проведенное среди шахматистов. Эксперимент, когда игроков просили воспроизвести на доске показанную ранее позицию, — подобие простого теста на кратковременную память. Память такого типа не обладает ни большой емкостью, ни прочностью: поступающая более значимая информация вытесняет предыдущую. Многочисленные исследования, проводимые в течение нескольких десятилетий, показали, что в среднем кратковременная память может хранить лишь около семи

элементов; фактически каждый человек может запомнить от пяти до девяти элементов.

Как уже отмечалось, исследователи обнаружили, что высококлассные шахматисты обладают средней кратковременной памятью, когда те пытались запоминать случайным образом расставленные фигуры. Показателен и тот факт, что даже в случае с реальными шахматными позициями кратковременная память мастеров демонстрировала те же, средние, результаты — они вспоминали пять-девять фигур, как и новички. Разница в том, что это были за фигуры.

Исследователи предложили теорию, ставшую известной как «теория порций». Каждый участник эксперимента помнил примерно одинаковое количество порций информации. Для новичков порцию составляла отдельная фигура на отдельной клетке. Для мастеров же, годами изучавших реальные позиции, порцию представляла определенная комбинация фигур.

Разница такая же, как между буквами и словами. Представьте, что вы знаете все буквы алфавита, но понятия не имеете, что из них можно составлять слова. Теперь предположим, что на пять секунд вам показали тринадцать букв и попросили запомнить их в правильном порядке. Поскольку вы видите просто набор букв, вам сложно будет запомнить больше первых семи. Но если вы распознаете в этих буквах знакомое слово, вы с легкостью воспроизведете все тринадцать букв в правильном порядке. Вам не придется тратить на их запоминание все пять секунд: хватит и одной. Немного подумав, вы даже сможете назвать все буквы в обратном порядке.

Когда выдающиеся шахматисты смотрят на доску, они видят «слова», а не «буквы». Вместо двадцати двух фигур они видят пять-шесть групп фигур. Именно поэтому им так легко запомнить расположение каждой. Аналогию можно провести и далее. Вспомните: мы говорили, что лучшие игроки знают в десять-сто раз больше, чем просто хорошие. Эти порции — совокупность знаний. По оценкам исследователей, личная «энциклопедия» хороших игроков насчитывает около 1,000 порций, а блестящих — от 10,000 до 100,000.

Теория порций реалистична и ценна; применять ее можно очень широко. Но в качестве объяснения многих примечательных свойств памяти лучших шахматистов и вообще людей с выдающимися способностями она не очень состоятельна. Она хорошо объясняет

немедленное воспроизведение быстро показанных шахматных позиций, которые, как предполагается, хранятся в кратковременной памяти; хранение больших порций позволяет опытным игрокам пренебрегать природными лимитами. Но кратковременная память — что логично — простирается не далеко и уступает место чему-то другому.

Теперь вспомним шахматистов, одновременно играющих десять партий вслепую. Они не могут держать все расклады в кратковременной памяти, ведь, будь так, при каждом переходе к следующей доске они забывали бы расклад на предыдущей. Долговременную память они также не используют, поскольку она не позволяет воспроизводить необходимую информацию с надлежащей оперативностью. Но как же эти игроки справляются? Ответ поможет объяснить невероятный успех не только лучших шахматистов, но и преуспевающих людей вообще — в различных областях.

Все эти люди развили в себе то, что можно назвать навыком памяти, — особую способность пользоваться объемистой долговременной памятью в оперативном и надежном режиме. Они не используют ни кратковременную, ни долговременную, в традиционном понимании, память. Исследователи, впервые предложившие такое объяснение, Андерс Эрикссон и Уолтер Кинч, называли этот тип памяти долговременной рабочей памятью. Другие исследователи называли ее рабочей памятью эксперта. Чтобы понять ее суть, вспомните историю СФ, который мог запоминать невероятно длинные цепочки случайных цифр. Он делал это, используя метод ассоциаций: например, цифры 3 5 9 4 6 он запоминал в виде 3:59,46 — время, необходимое для того, чтобы пробежать милю. Он создал то, что называется структурой считывания данных, — соотнося данные с понятиями, уже ему знакомыми.

СФ практиковался в запоминании цифр. Другой цели у него не было, поэтому он создал схему считывания данных для понятий, просто известных ему и не связанных с заданием. В реальном мире великая сила долговременной рабочей памяти — отличающая лучших от остальных — в том, что она построена на структуре считывания данных, связанной с самой сутью деятельности. В самом деле, понимание успешными людьми своей предметной области становится стержнем, на который они могут «нанизывать» огромные пласты получаемой информации.

Для примера рассмотрим простое исследование, в котором участвовали две группы: преданные фанаты баскетбола и те, кто иногда смотрит матчи. Обеим группам дали подробное письменное описание полупериода игры. Впоследствии фанаты гораздо лучше вспоминали события, важные для исхода игры, — приемы игроков, забитые мячи и так далее. Простые наблюдатели чаще запоминали яркие, но незначимые детали, например настроения толпы и погоду. Обширные знания фанатов об игре стали для них каркасом, на который наращивалась получаемая информация.

Это наблюдение отражает общую тенденцию: лучшие исполнители имеют более качественный уровень знаний в своей предметной области, чем рядовые работники, что позволяет им технично овладевать новой информацией. Блестящие программисты гораздо лучше новичков запоминают общую структуру программ, так как лучше понимают, что и как им нужно сделать. Начинающие инженеры-электронщики смотрят на схему проводки и видят ее компоненты, тогда как эксперты видят крупные функциональные группы и лучше их запоминают. Все эти и многие другие примеры подтверждаются научными исследованиями.

Что касается шахматистов, теперь мы видим, что их удивительная память опирается не только на способность воспринимать фигуры группами. Лучшие игроки также понимают стратегическую важность каждой группы, ее роль в атаке, защите, отвлечении противника и т. д. По аналогии с буквами и словами, мало в наборе букв видеть слова — важно также знать значения этих слов.

Ясно, что блестящая память выдающихся людей не становится таковой вдруг сама по себе. Поскольку она сопряжена с глубинным знанием предмета, для развития ее необходимы многие годы усиленных занятий. Этот процесс предполагает также постоянное освоение новых понятий, а это нелегко. Теперь понятно, почему феноменальная память экспертов не выходит за рамки их сферы: это центральный элемент их опыта, и это неотъемлемо. Это вовсе не природная способность — это навык, приобретаемый годами осознанной практики.

Мы увидели, как обширная, четко структурированная осознанная практика развивает конкретные способности успешных людей, позволяя им лучше воспринимать, больше знать и больше помнить; мы также убедились в том, насколько эти способности важны для успешной работы. Но этим не исчерпывается все преимущество практики. Ее

важнейший, наиболее впечатляющий эффект состоит в том, что она способна менять физическую природу мозга и тела человека.

Этот эффект — не видимый и осязаемый процесс нарастания мускулов в результате силовых тренировок, он скорее касается свойств, которые большинство людей считают неизменными. Выносливые спортсмены, например, имеют сердце размером больше среднего — это свойство большинство из нас сочло бы благословенным даром природы. Однако исследования показали, что сердце у них увеличивается в результате долгих лет интенсивных тренировок; когда они прекращают тренироваться, сердце возвращается к нормальным размерам. Спортсмены могут воздействовать не только на объем мышечной массы, но и на ее структуру (соотношение быстро и медленно сокращающихся волокон) за годы практики. Танцовщики могут выворачивать ступню сильнее, чем обычные люди, а подающие в бейсболе — дальше отводить руку назад. Все это требует осознанной практики, причем в том возрасте, когда суставы еще не кальцинированы.

Измениться может даже мозг. Когда ребенок начинает играть на музыкальном инструменте, его мозг развивается иначе — меняется кора больших полушарий. Области мозга, отвечающие за распознавание тонов и управление пальцами, начинают занимать больше места. Чем моложе ученик, тем значительнее эффект. Способность мозга к изменениям особенно велика в юности, но не утрачивается и в последующие годы. Исследование, проведенное среди лондонских таксистов, усердно стажировавшихся в течение двух лет, показало, что их мозг вырос в областях, управляющих пространственной ориентацией. Такие изменения сопровождаются образованием вещества под названием «миелин» между нервными волокнами и нейронами — чем больше миелина, тем лучше они работают. Например, в мозге профессионального пианиста в соответствующих областях миелинизация повышена.

Важно, что миелинизация — процесс медленный. Синтез миелина на нервном волокне, контролирующем, например, нажатие клавиши пианино особым образом, требует посылать соответствующий сигнал по соответствующему волокну вновь и вновь. Процесс образования миелина путем передачи сигналов по нервным волокнам, что происходит в чисто интеллектуальных областях, например в бизнесе,

так же часто, как в спорте и искусстве, для становления гения должен происходить миллионы раз. Иными словами, процесс накопления миелина символизирует принцип действия осознанной практики и в своем роде объясняет, почему для достижения успеха нужны годы усердного труда. Исследования миелина все еще находятся на начальных стадиях, но возможно, что на фундаментальном молекулярном уровне миелин служит связующим звеном между интенсивной практикой и успешной работой.

Мы привыкли думать, что выдающиеся личности в чем-то глубинном не такие, как мы. Изучаем ли мы инвестиционную деятельность Баффета, слушаем ли концерт Паваротти или смотрим, как Роджер Федерер бьет по теннисному мячу, мы никак не можем связать свои достижения в их сфере с тем, что делают они; мы не способны найти реальный путь, который может привести нас к ним. Поэтому таких людей мы всегда описываем одинаково: они с другой планеты! они сверхчеловеки! они недостижимы!

В определенном смысле наше убеждение справедливо — выдающиеся люди действительно особенные. Их тело и мозг в самом деле значительно отличаются от наших. Кроме того, их способности воспринимать, структурировать и хранить информацию существенно превосходят наши. Но мы напрасно думаем, что исключительные качества успешных людей — это таинственная данность или результат предопределения. Скорее это результат некоего процесса, общие элементы которого уже ясны.

Вообще говоря, путь от нашего уровня к уровню великих существует. Он долг и сложен, и лишь немногие проходят его до конца. Неважно, насколько далеко вы продвинетесь, — такое путешествие всегда на пользу, и начинается оно с применения элементов осознанной практики. Вопрос в том, как это делать.

Глава седьмая. Применение принципов осознанной практики

Взгляните на свою работу по-новому — и увидите множество возможностей

Дэвид Юм и многие другие считали Бенджамина Франклина «первым литератором Америки», так что логично задаться вопросом, как же ему удалось стать столь блистательным писателем. Его собственное мнение на этот счет уже известно из автобиографии, но в свете того, что мы теперь знаем о становлении успешных людей, некоторые детали этого повествования приобретают большую значимость и новый смысл.

Подростком Франклин считал, что пишет достаточно хорошо, но однажды отец обнаружил его переписку с Джоном Коллинзом, в которой друзья обстоятельно спорили. (Предметом спора был вопрос о том, следует ли женщинам получать образование; Коллинз утверждал, что они от природы неспособны усвоить столько же, сколько мужчины, Франклин же ему возражал.) Отец Бена первым делом отметил преимущества сына: в части орфографии и пунктуации он Коллинза превосходил. Затем показал, в чем он был слабее: «в изяществе выражений, в методе и проницательности, в чем сразу же убедил меня», — вспоминал Франклин. Попутно замечу, что давать людям оценки следует именно так, как это сделал старик Джозайя Франклин, — сначала похвалить, а потом уже выражать обоснованную критику.

Бен не откладывая приступил к работе над ошибками. Прежде всего он нашел образцы прозы, очевидно превосходящие все, что он мог бы создать, — подшивку *Spectator* — знаменитой английской газеты, выпускаемой Джозефом Аддисоном и Ричардом Стилом. Любой из нас сделал бы что-то подобное. Но дальше Франклин предпринял действия, о которых вряд ли кто-нибудь из нас мог бы помыслить.

Он начал с того, что прочел статью из *Spectator*, кратко излагая содержание каждой фразы; спустя несколько дней он перечитал свои записи и вновь попытался изложить смысл каждого предложения своими словами. Покончив с этим, он сравнил результат с оригиналом,

«обнаружил некоторые ошибки и исправил их».

Одним из замеченных недочетов был бедный словарный запас. Что он мог с этим сделать? Бен смекнул, что обширный словарный запас необходим для стихосложения, где нужно уметь выразить любую мысль, сообразуясь с рифмой или размером. Поэтому он стал перекладывать статьи из *Spectator* в стихи. Спустя некоторое время, достаточное, чтобы забыть оригинальный текст, он брал свои стихотворные эссе и переписывал их в прозе, снова сравнивая результат с оригиналом.

Кроме того, Франклин понял, что ключевой элемент хорошего эссе — его структура, и стал работать над ней. Он снова кратко излагал каждое предложение статьи, но теперь на отдельном листе бумаги. Потом он смешивал листы и не прикасался к ним, пока не забывал содержание статьи. Несколько недель спустя он пытался сложить листы в правильном порядке, вновь писал статью, а затем сравнивал с оригиналом; и снова он «обнаруживал много ошибок и исправлял их».

Во всей этой истории поразительно то, что Бенджамин Франклин самостоятельно, без помощи опытного наставника, сумел выработать для себя идеальную программу осознанной практики; его метод учитывал основные принципы четко структурированной практики в литературном жанре. Итак, Франклин выявил недостатки в своей работе, разработал способы их устранения и приложил немалые усилия — в этом и заключается суть осознанной практики.

Что важно — он не пытался стать более успешным эссеистом, просто сидя и сочиняя очерки. Вместо этого, подобно высококлассному спортсмену или музыканту, он вновь и вновь отработывал конкретные элементы, требовавшие улучшения. Сначала он работал над структурой предложений в полном соответствии с правилами осознанной практики. Его способ реферирования и пересказа одного за другим материалов *Spectator* был разработан специально в этих целях. Он много трудился, так как статьи были длинными, и получал немедленную обратную связь, сравнивая свои предложения с оригиналом.

Стремясь обогатить свой словарный запас, он снова разработал великолепный метод — версификацию, много занимался и немедленно получал отдачу. Обратите внимание, что, перелагая свои рифмованные эссе обратно в прозу, он продолжал работать над структурой предложения. Его подход к усовершенствованию третьего элемента —

организации — был тоже очень разумен, так как позволял ему многократно упражняться именно в этом навыке, не оставляя работу над другими.

Вот еще одна важная черта подхода Франклина к совершенствованию писательского мастерства. Он тщательно придерживался своего метода. Действительно, в его истории удивляет не столько сам блестящий замысел, сколько способность довести дело до конца. Это кажется нам невероятным. Правда в том, что теоретически такое под силу каждому; это очень сложная, но и весьма плодотворная работа. Однако никто этим не занимается, даже студенты, изучающие писательское мастерство. А Франклин студентом не был. В то время он был подмастерьем в типографии своего брата — свободного времени почти не оставалось. Он занимался сочинением по утрам перед работой, ночью и по воскресеньям, «когда мог находиться в типографии один». Воспитанный в пуританском духе, он знал, что в воскресенье следует быть в церкви, но на это он «не мог найти время». Подробности самообучения Франклина достойны нашего внимания по двум причинам. Во-первых, они наглядно иллюстрируют, как работает осознанная практика, — в данном случае она способствовала становлению одного из самых ярких и влиятельных англоязычных прозаиков того времени. Во-вторых, это вдохновляющий пример того, как применять наши принципы в конкретных обстоятельствах, далеких от идеальных, — в подобных обстоятельствах в наши дни находится большинство людей.

Ранее мы отмечали враждебное отношение большинства компаний к принципам четко структурированной осознанной практики. Это еще более озадачивает, если вспомнить, сколько престижных организаций вне бизнеса эти принципы восприняли. Нас восхищают достижения чемпионов, блестящие выступления музыкальных оркестров и театральных трупп, но нам и в голову не приходит, что мы можем кое-чему поучиться у этих людей. Военное ведомство США значительно повысило свою эффективность, изучая и применяя эти принципы, и именно оно финансирует некоторые важнейшие исследования в данной сфере. Но в большинстве компаний — а также в большинстве образовательных учреждений и многих некоммерческих организациях — основополагающие принципы успешной работы, как правило, никому не известны или игнорируются.

Такова реальность во многих организациях, хотя не во всех. В следующей главе мы рассмотрим, как некоторые организации различным образом применяют эти принципы и как они могут делать это более эффективно. Но поскольку организации в большинстве своем не понимают или просто не желают применять наши принципы, и так как рядовые сотрудники не в состоянии изменить политику компании, сначала мы посмотрим, что может предпринять отдельный человек сам по себе, чтобы совершенствоваться в своей сфере, — как юный Франклин.

Знать, куда идешь

Шаг первый, очевидный, но стоящий беглого рассмотрения, — знать, чего хочешь. Ключевое слово здесь — не «чего», а «знать». Поскольку условия достижения исключительных результатов строги и требуют долгих лет занятий, никому и надеяться не стоит на достижение успеха без полной самоотдачи. Следует четко знать, чего вы хотите добиться, — не подозревать, не склоняться к этому, не подумывать об этом, а *знать*. В последней главе мы подробнее рассмотрим загадочный вопрос, откуда берется такая самоотдача. Пока допустим, что вы определили желаемую цель.

Первая задача при разработке системы осознанной практики — определение конкретных последующих шагов. В некоторых областях эти шаги известны. Если вы хотите стать виртуозным пианистом — способы и порядок овладения мастерством для вас уже разработаны многими поколениями педагогов. То же касается профессий с четкой структурой деятельности: по крайней мере первые шаги карьеры бухгалтера, юриста или врача хорошо регламентированы, и вы сможете найти для себя наставника.

Но в большинстве видов деятельности, а также на высших этапах всех видов не существует общепризнанной схемы, нет списка материалов, которые нужно изучить и освоить. Решать, над какими навыками и умениями работать и как это делать, только вам. Большинство из нас совершенно неспособны осмыслить это сами; нам нужна помощь.

С позиции такой необходимости можно по-новому взглянуть на наставников — не только как на мудрых людей, к руководству которых мы прибегаем, но и как на опытных знатоков своего дела, которые могут дать нам совет относительно навыков, необходимых для приобретения следующих, и предоставить объективную оценку нашей работы.

По крайней мере, таков идеальный наставник в идеальной ситуации. Найти такого человека непросто, но всегда можно следовать общему принципу: в любой практической деятельности очень полезно знать мнение опытных людей о том, над чем вам следовало бы

поработать и как вы работаете сейчас.

Навыки, которые можно по своему выбору совершенствовать, бесконечно разнообразны, но возможности практики в них делятся на две основных категории: возможность непосредственно практики, вне собственно пользования таким навыком, — например, как музыканты репетируют пьесу, прежде чем исполнить ее, — и возможность практиковаться в процессе самой работы.

Непосредственная практика

В большинстве видов деятельности понятие непосредственной практики в основном подразумевает тренировку в публичных выступлениях. Но, вообще говоря, возможности ее на удивление широки и разнообразны. Их можно разделить на три основные категории, основываясь на областях, в которых практика является критически важной.

Музыкальный вариант

В классической традиции музыкант знает, что будет играть; музыка записывается. Великих исполнителей от всех остальных отличает то, насколько хорошо они исполняют эту музыку. В бизнесе аналогичных ситуаций гораздо больше, чем вы, вероятно, можете предположить. Самая распространенная касается презентаций и выступлений, составляющих единый и часто практикуемый элемент корпоративной жизни. Но насколько хорошо это каждый раз делается? Важность таких событий не стоит недооценивать — презентация перед аналитиками Уолл-стрит, советом директоров, вашим боссом, комиссией конгресса или просто перед коллегами может иметь чрезвычайно важные последствия для вас или вашей организации. Однако для большинства людей практика состоит лишь в нескольких «прогонах».

Сколькими же способами это можно было бы сделать гораздо лучше! Можно проанализировать текст будущей речи и в каждом разделе определить важнейшую идею, которую нужно передать, — свою страсть, логическую неизбежность, общие связи с аудиторией, юмор, — а затем многократно проработать все части, каждый раз стараясь выразить ключевую идею наиболее ярко и отчетливо, получая обратную связь после каждого повторения — с помощью тренера или путем просмотра видео. В эпоху YouTube несложно найти видеозаписи других подобных презентаций, проанализировать их и извлечь нужные уроки, обращая особое внимание на то, как другие ораторы пытались — успешно или не очень — передать те же ключевые идеи, которые хотите передать вы.

Такой подход непривычен для вас? Выглядит слишком сложным и хлопотным? Но именно так успешные исполнители вкладываются во все, что делают.

Многие другие важные элементы деловой жизни можно совершенствовать аналогичным образом. Одно из самых «страшных» заданий для многих менеджеров — оценка работы их подчиненных. Это задача музыкального типа; вы знаете, что вам нужно передать в своем выступлении, и ваша цель — сделать это эффективно. Послание можно разбить на части и проанализировать каждую часть в аспекте намерений, после чего несколько раз поупражняться в их произнесении, заручившись немедленной обратной связью. Даже собеседование с потенциальным работодателем или интервью в СМИ можно отрепетировать таким образом. В конце концов, в этих ситуациях вы, вероятно, знаете, какие ключевые послания хотите передать собеседнику, — неважно, какие вопросы вам зададут.

Мы опустили вопрос собственно написания презентаций. Для непосредственно писчей работы подошла бы многочастная техника Бена Франклина; вместо Spectator можно выбрать послание высшего руководства к акционерам, рекламу, запись в блоге или другой подходящий образец. Для устных презентаций особенно эффективен франклиновский метод «выжимки»: просмотрите презентацию, которую считаете успешной, и запишите ее основные положения; позже, когда забудете ее содержание, составьте речь, основываясь на своих записях; произнесите ее, записывая свое выступление на видео; потом сравните результат с оригиналом.

Шахматная модель

Блестящие шахматисты упражняются, изучая позиции из реальных партий между высококлассными игроками, организованные по разным признакам — дебюты, эндшпили, атаки, защиты, — и многим другим, гораздо более тонким. Опубликованы тысячи книг по данной тематике. Процесс тренировки предполагает изучение конкретной позиции и выбор хода, а затем сравнение своего хода с ходом мастера; если они отличаются, следует проанализировать мотивацию выбора и определить лучший ход.

Это практика другого типа, но она также соответствует требованиям четко структурированной осознанной практики: она призвана удовлетворять общим критериям игры, в данном случае выбору хода, и далее в ней можно сосредоточиться на отработке конкретных ходов; здесь уместно многократное повторение и немедленная обратная связь. Многие элементы нашей работы могут быть улучшены подобным образом.

Собственно говоря, шахматная модель уже восемьдесят лет широко используется в обучении бизнесу, но под другим названием: кейс-метод. Впервые опробованный в Гарвардской школе бизнеса, он во многом аналогичен упражнениям шахматистов. Перед вами стоит проблема, и ваша задача — найти решение. В ситуациях реальной жизни часто невозможно узнать, является ли решение, выбранное персонажем ситуации, идеальным, или принятое вами решение — лучшее из возможных. Но сам процесс сосредоточения на проблеме и оценки предложенных решений — мощнейший обучающий инструмент, так что становится понятно, почему кейс-метод используется сотнями университетов по всему миру.

Основное преимущество этого подхода в том, что он позволяет сосредоточиться именно на конкретных навыках, требующих совершенствования, в соответствии с принципами осознанной практики. Например, вы много лет проработали в маркетинге, но продвигать американские товары в Китае вам случалось всего пару раз, поэтому вы, вероятно, в этом не слишком искусны. Но за короткое время можно изучить десяток примеров работы с американскими товарами в Китае. Такая практика на один шаг отстоит от реального продвижения товаров, и тем самым вы на несколько шагов обгоните тех, кто не занимался освоением этого навыка интенсивно и многократно.

Один из способов применения шахматной модели — посещение занятий по бизнесу, использующих кейс-метод. Этот вариант не всегда доступен, но имеет существенные преимущества. Так как верная реакция на проблему не всегда ясна, полезно услышать точку зрения других студентов и особенно преподавателя (тем более если он является автором ситуации). В процессе занятий студенты разбирают множество ситуаций; так, студенты Гарвардской школы бизнеса за двухлетний период изучают более пятисот кейсов.

Тем, кому недоступен предложенный выше вариант, мы

предлагаем иной способ применения шахматной модели. Сейчас издано немало сборников, содержащих глубокий и всесторонний анализ кейсов, изучаемых в знаменитых школах бизнеса по всему миру; книги можно купить в Интернете и изучить самостоятельно. Вообще говоря, в рамках шахматной модели меняется ваша манера овладения информацией и отслеживания ситуации в сфере или компании, где вы работаете. Суть ее — вопрос: «А что сделали бы вы?» Каждая прочитанная новость, каждая новая разработка в вашей компании или индустрии — возможность для вас ответить на этот вопрос. Подскочили цены на нефть, повысились потребительские расходы, трейдер-мошенник потерял 7 миллиардов долларов, Apple представляет iPhone — хватит просто читать новости, воображайте, как их содержание может отразиться на вашем бизнесе, и отвечайте на вопрос: «А что бы сделал я?» Теперь мы подошли к крайне важному этапу: запишите свой ответ и сохраните его. Помните: обратная связь очень важна в осознанной практике, а люди обычно не помнят в точности своих прошлых мыслей; мы почти всегда подправляем свои воспоминания в приятную для нас сторону в свете произошедших событий. Но что написано пером — не вырубишь топором. Сравнить собственные записи «а что сделал бы я» с реальными действиями участников ситуации — единственный способ извлечь настоящую пользу из этого упражнения; полученный урок может быть очень важен.

Спортивная схема

Методы тренировки выдающихся спортсменов делятся на две обширные категории. Одна из них включает в себя общую физическую подготовку, тренировку сил и способностей, наиболее важных в определенном виде спорта. Игроки НФЛ тренируют мышцы ног — для мощных ударов по мячу; теннисисты упражняются в выносливости, чтобы сохранять подвижность в течение трех часов игры. Другой вид практики — работа над конкретными навыками: ударом по бейсбольному мячу, броском в футболе, выбиванием мяча для гольфа из песка. Подобные навыки применяются каждый раз по-разному, так как ситуации, требующие их применения, никогда не повторяются. Этим спортивная модель отличается, скажем, от музыкальной. Для пианиста

ноты «Лунной сонаты» Бетховена всегда одни и те же; для квотербека не бывает двух даже похожих пасов.

Как проецируется эта модель в плоскость бизнеса? Если ваша работа требует значительных физических усилий, то очевидны соответствующие возможности физического совершенствования. Но если вы работаете с информацией, то в вашем случае физическая подготовка аналогична тренировке соответствующих умственных навыков, которые у вас, вероятно, уже есть, — основы математики и бухгалтерского учета на финансовых должностях, основы естественных наук — на инженерных, базовые знания иностранных языков — в издательском деле. Часто это предметы, которые вы учили в школе или колледже, так что порой возникает мысль наведаться туда снова. Но правда в том, что эти навыки, как и физическая форма, утрачиваются, если в них не упражняться. Физическая подготовка в данном контексте может принимать разные формы. Речь может идти об отказе от устаревших норм и правил и освежении в памяти фундаментальных навыков. Например, сколько бы вы ни проработали в сфере инвестиций, вам полезно будет перечитать «Анализ ценных бумаг» Грэма и Додда, который вы, вероятно, изучили в самом начале. Обещаю, вы почерпнете для себя нечто важное, что уже успели забыть. Работникам издательского бизнеса я бы рекомендовал иногда просматривать толковые словари и учебники по стилистике. В каждом деле есть классические справочники, которые никогда не теряют ценности, точно также, как жим ногами не теряет своей эффективности для лайнбекера. Разница в том, что жим ногами делает каждый лайнбекер от студента колледжа до игрока НФЛ, а в бизнесе «общей подготовкой», способствующей успешной деятельности, занимаются на удивление немногие.

Общая подготовка предполагает различные упражнения. Анализируйте базовые показания в незнакомом финансовом отчете на бумаге, даже если имеющиеся у вас программы могут сделать это за одну секунду. Выполняйте анализ текущей стоимости акции. Журнальные статьи читайте с карандашом в руках. Новых навыков вы не приобретете: вы будете отрабатывать умения, с помощью которых приобретете любые навыки.

Второй тип практики в спортивной модели — развитие конкретных навыков — основан на целевом моделировании, и это понятие можно

широко применять в бизнесе, хотя делать это самостоятельно нелегко. Спортсмены проводят много времени, тренируя отдельные навыки, применяемые в ситуациях, подконтрольных им лишь отчасти. Эти навыки сложны, так как требуют быстрой реакции на непредсказуемые действия соперника: ресивер может быть не готов в момент, когда квотербек бросает мяч, но к моменту прилета мяча уже будет во всеоружии.

Непредсказуемые оппоненты, быстрая реакция, динамичные ситуации — все это так похоже на бизнес. Самостоятельная отработка таких ситуаций сложна потому, что они по определению предполагают участие других людей. Если у вас есть помощник — отлично; воспользуйтесь его услугами безотлагательно, четко соблюдая принципы: намерение улучшить один конкретный аспект своей работы; многократное повторение; немедленная обратная связь. Но растущий мир моделирования коммерческой деятельности сегодня позволяет практиковаться и самостоятельно. Сетевые или стационарные имитационные игры по маркетингу, биржевой торговле, ведению переговоров, составлению корпоративной стратегии и многим другим направлениям разных уровней сложности общедоступны, и каждый день создаются новые и новые. Это поистине потрясающе.

Практика в работе

Возможности отработки бизнес-навыков непосредственно доступны гораздо в большей степени, чем мы обычно думаем, но ими не ограничивается осознанная практика. Все мы располагаем и другим способом тренировки умений в бизнесе — речь идет о практике в процессе самой работы. Повторяю: это отдельный вид деятельности. Обсуждая размер бонуса с начальником, вы, разумеется, не станете предлагать: «Давайте обговорим этот момент еще пять раз». Но в этой, как и в любой другой ситуации, вы можете выполнять разные действия, которые помогут вам совершенствоваться. Все это будет происходить у вас в голове.

Исследователи называют такую деятельность самонастройкой. Этот термин охватывает широкий спектр видов поведения; некоторые из них очень важны для нас. Профессор Барри Циммерман из Университета Нью-Йорка и его коллеги обстоятельно изучили разные виды поведения и обнаружили, что «свойства осознанной практики... рассматривались как ключевые компоненты самонастройки». Эффективной самонастройкой следует заниматься до, после и во время самой работы.

Перед работой

Самонастройка начинается с постановки целей. Речь идет не о глобальных целях, а скорее о шагах, которые вы собираетесь предпринять сегодня. Исследования показали, что худшие работники вообще не ставят никаких целей — просто плывут по течению. Среднячки ставят цели общего характера, часто подразумевающие просто достижение хорошего результата: получить заказ; не упустить выгоду; получить предложение участвовать в новом проекте. Лучшие же ставят цели, касающиеся не результата, а процесса его достижения. Например, желая «получить заказ», они стараются выявить не высказанные вслух потребности клиента.

Здесь просматривается параллель с первым этапом осознанной практики. Однако вы не планируете деятельность, а скорее делаете то,

что в этот день требует от вас рабочий процесс. Но в рамках этой деятельности успешные люди сосредоточены на том, как наилучшим образом справиться с конкретным элементом работы, подобно тому, как пианист отработывает какой-нибудь пассаж.

Поставив цель, переходите к следующему подготовительному шагу: спланируйте, как будете добиваться цели. И снова лучшие составляют самые конкретные, ориентированные на технику планы. Они конкретно, а не абстрактно думают о том, как добиться своей цели. Поэтому, если они хотят раскрыть невысказанные потребности клиента, их план на этот день может включать выявление в разговоре каких-либо ключевых слов, используемых клиентом, или постановку конкретных вопросов на определение важных для клиента моментов.

Важная часть предварительной самонастройки связана с личным отношением и ожиданиями. Возможно, вам кажется, что определение конкретных целей и планов каждодневной работы — это сложно. Так и есть, и это требует высокой мотивации. Откуда ее взять? Успешные люди начинают работу с твердой уверенностью в том, что исследователи называют личной эффективностью, — в способности работать и получать результат. Кроме того, они убеждены в том, что их усилия окупятся.

Во время работы

Важнейший навык самонастройки, которым пользуются успешные люди во время работы,—это самонаблюдение. Например, в марафоне обычные бегуны во время прохождения дистанции, как правило, мыслями пребывают где-нибудь далеко; их работа тяжела, и они хотят от нее отвлечься. Лучшие же бегуны, напротив, тщательно сосредотачиваются на себе самих; в частности, они соразмеряют частоту дыхания с частотой шагов, чтобы поддерживать определенный ритм.

Работа большинства из нас не связана со значительными физическими нагрузками, но и в ней применим тот же принцип. Лучшие из лучших пристально за собой наблюдают. Они в буквальном смысле способны отстраниться от самих себя, наблюдать за тем, что происходит у них в голове и как это происходит. Исследователи

называют это метапознанием — знанием о собственном знании, думанием о собственном думании. Те, кто успешен, делают это гораздо более систематично, чем другие; это неотъемлемая часть их повседневной работы.

Метапознание важно для поиска возможностей практики, но кроме этого оно позволяет адаптироваться к меняющимся условиям. Когда клиент, обсуждая сделку, поднимает совершенно неожиданный вопрос, блестящий бизнесмен мысленно возьмет паузу и понаблюдает свой мыслительный процесс со стороны: вполне ли я понял подтекст этого возражения? разозлен ли я? одолевают ли меня эмоции? не изменить ли мне здесь стратегию?

Кроме того, метапознание позволяет успешным исполнителям находить практические возможности в развитии ситуаций. Такие люди могут проследить за собственными рассуждениями и задать себе вопросы: какие способности важны в данной ситуации? не поможет ли мне здесь другой навык? как я могу продвинуться дальше? как это работает? Благодаря своей способности наблюдать за собой они могут делать то, что делают, и одновременно практиковаться в этом.

После работы

Практика ничего не стоит без обратной связи. Точно так же упражнения, сделанные в процессе работы, не принесут пользы, если после работы мы не вынесем им оценку. Необходима самооценка; поскольку такого рода практика осуществляется в уме, лишь мы сами можем точно знать, чего мы пытались добиться, и судить о том, что получилось в итоге.

Отличные работники оценивают себя не так, как обычные люди. Они более конкретны при постановке целей и планировании стратегий. Средние расценивают свои действия на собственный вкус: отлично, плохо или нормально. Лучшие же судят себя по критериям стандарта, привязанного к поставленной цели. Иногда свою работу они сравнивают со своим же личным рекордом, иногда — с работой конкурентов, иногда — с абсолютным рекордом в своей области. Любой из этих вариантов разумен; главное, как и во всей осознанной практике, — выбирать критерий сравнения, выводящий вас за

нынешние рамки. Исследования подтверждают доводы здравого смысла: слишком высокая планка обескураживает, а слишком низкая не продвигает.

Если вы способны достаточно себя мотивировать и объективно оценить, вам удастся выявить сделанные ошибки. Важный элемент самооценки — определение причин ошибок. Обычные люди считают, что ошибки вызваны неподконтрольными им факторами: «Моему оппоненту повезло», «Это было слишком сложно», «У меня к этому нет способностей». Те, кто успешен, напротив, считают ответственными за свои ошибки себя самих. Обратите внимание, что разница здесь не между людьми или отношением к делу. Помните, что лучшие поставили себе конкретные практические цели и сформулировали такие же стратегии; они точно продумали способы достижения желаемого результата. Поэтому, когда что-то не срабатывает, они связывают ошибку с конкретным моментом своей работы, в котором промахнулись. Исследование поведения гольфистов-чемпионов, например, выявило именно такой подход. Лучшие гольфисты в отличие от обычных не валят все на погоду, ветер или случайные факторы. Они безжалостно спрашивают только с себя.

Последний элемент стадии «после работы» влияет на все остальные, а они, в свою очередь, влияют на него. Вы прошли через определенный трудовой опыт — провели совещание со своей командой, торговую сессию, обзор квартального бюджета, встречу с клиентом. Вы определили, чего хотите добиться, на чем сконцентрировать внимание, и все прошло так, как прошло. Итак: как вы себя оцените? Скорее всего, работа была неидеальной, и определенные ее элементы заслуживают жесткой критики. В таких случаях успешные люди корректируют свою деятельность; средние же стремятся в будущем избегать таких ситуаций. Неудивительно. Посредственные работники входят в ситуацию без ясного представления о том, как собираются действовать или как их действия повлияют на достижение цели. Поэтому когда возникают серьезные проблемы, такие люди склонны винить в этом некие силы вне их контроля. В результате они не могут найти способ с этим справиться. Неудивительно, что они предпочитают просто избегать подобных ситуаций в будущем, а значит, у них ноль шансов улучшить свою работу.

Поскольку успешные работники изначально действуют по-другому,

они способны вносить эффективные коррективы в свою работу. Поэтому неудивительно, что они в отличие от прочих впоследствии не избегают повторения ситуации. Оказавшись в ней снова, они начинают работу с некоторых предварительных приемов и способов, о которых мы говорили: они рассматривают работу с точки зрения более конкретных целей и стратегий, поскольку предыдущий опыт был, по существу, испытанием определенных стратегий и целей. Кроме того, они более уверены в своих силах, так как подробный анализ проделанной работы более эффективен, чем туманный взгляд на ситуацию, присущий посредственности. Таким образом, их обоснованная уверенность в своей эффективности обеспечивает им жизненно необходимую для продолжения мотивацию — и получается «самоусиливающийся» цикл.

Углубление знаний

Помимо поиска возможностей практиковаться в каких-либо навыках непосредственно и в процессе работы бизнесмены могут уделять внимание еще одному виду деятельности, использующему принципы успешной работы. Мы видели, насколько глубинные познания в своей предметной области важны для отличных результатов. Не ждите, пока такое знание само придет к вам в процессе работы. Найдите его сами.

Удивительно, что большинство организаций не проводит обучения в части своей предметной области. Инженеры, юристы, бухгалтеры и другие получают специальное образование в области своей профессии, но когда речь идет о компании, индустрии, финансовых отношениях и о том, как функционирует бизнес, большинство людей рассчитывает получить все необходимые знания в процессе работы, и большинство организаций на это соглашается. Вы действительно можете узнать все нужное вам, а можете и не узнать. Но в свете крайней важности знаний в предметной области такой безалаберный подход к приобретению этих знаний неприемлем.

Представьте себе разницу: предметные знания как прямая цель работы и как ее субпродукт. Если вы поставите себе цель стать экспертом в своем бизнесе, вам придется сразу начать делать многое из того, о чем сейчас вы и представления не имеете. Вы будете изучать историю бизнеса, выявлять современных экспертов, читать все, что попадется по этой теме, общаться внутри компании и вне ее с людьми, способными дать вам новый взгляд на вещи, отслеживать ключевую статистику и тенденции. Очевидно, что такие действия позволят вам стать значительно более осведомленным в своем деле, чем сейчас, и, возможно, в короткий срок. Этот багаж можно постоянно пополнять.

Это более ценная возможность, чем вам кажется. Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, один из величайших авторитетов всех времен в области корпоративной стратегии, тщательно готовится к своим консультациям, изучая данные о компании и индустрии клиента. Как-то он сказал: двадцать часов работы в библиотеке (Интернета тогда еще не было) — и я знал об этом бизнесе

столько же, сколько руководитель компании. Разумеется, многие годы Портер учился тому, какие данные искать, поэтому у вас, вероятно, ушло бы на это сорок часов. И все же эта работа производит впечатление выгодного вложения. Представьте, какое преимущество способно обеспечить такое знание, особенно если ваш работодатель, подобно большинству, не заботится о доведении до сотрудников важнейшей информации о компании и отрасли, в которой она функционирует.

Увеличивая объем своих познаний о предметной области, помните, что ваша цель — не только накопить информацию. Вы выстраиваете мысленную модель — картину того, как ваша отрасль функционирует как система. Это одна из определяющих черт успешных людей: у всех них есть масштабные, подробные, сложные мысленные модели их предметных областей.

Этот принцип применим ко всем областям, которые отличаются сложностью и трудоемкостью, — стратегии развития, медицине, политике и многим другим. Например, ваша мысленная модель в сфере вождения автомобиля хотя и соответствует вашим целям, но, вероятно, весьма скудна. Вы в целом представляете, как работает автомобиль, вы знакомы с несколькими привычными маршрутами и следите за ценами на бензин. Но отличный дальнбойщик имеет крайне обстоятельную мысленную модель в той же области. Он подробно представляет себе все системы своей машины — механику, гидравлику, электрику — и способы их взаимодействия. Ему знакомы сотни маршрутов и их особенности, включая ограничения скорости, состояние дороги, места обслуживания, ограничения по весу, станции взвешивания, поведение полицейских, цены на бензин, конкретные требования в разных штатах и многое другое. А главное — он понимает тонкие взаимоотношения всех этих факторов и их влияние на успешность его работы.

Подробная мысленная модель всегда способствует успешной работе.

Каркас для наращивания знаний в своей предметной области

Мы видели, что успешные люди используют свою долговременную память так, как остальные не умеют, и связано это не со специфической

особенностью самой памяти, а лишь с богатыми познаниями в своей сфере. Организация этих многочисленных знаний в умственную модель — вот что делает их мощным инструментом. Мысленная модель не только позволяет быстро воспроизводить необходимую информацию, но и помогает успешным людям лучше воспринимать новую информацию, так как они в отличие от рядовых работников видят в ней не разрозненные обрывки данных, а часть общей, понятной им картины. Например, обычный бухгалтер видит в недавнем изменении правил бухгалтерии — Положении о финансовой отчетности № 157, согласно которому компании обязаны по-новому измерять рискованность своих активов, — сплошную головную боль, из-за которой придется частично изменить или аннулировать сорок семь других правил. Но опытный специалист понимает, что это изменение — часть обширной программы перехода к более подробной оценке рисков после истории с Enron^[9]; ему ясны причины и цель таких изменений.

Возможность отличать важную информацию от второстепенной

Это свойство мысленной модели демонстрирует свою ценность в незнакомых ситуациях, так как позволяет сосредоточить умственные ресурсы на действительно важных факторах. В одном исследовании успешные пилоты и их ученики прослушали запись разговоров пилотов с диспетчерами, после чего их попросили вспомнить, о чем шла речь. Неопытные пилоты запоминали больше «проходных» слов, не имевших практического значения. Эксперты же запомнили гораздо больше важных практически значимых слов. Поскольку услышанное являлось частью имеющейся у них обстоятельной мысленной модели, они смогли сосредоточить умственные ресурсы на том, что было действительно важно.

И самое главное: предугадывание будущего

Так как мысленная модель — это понимание того, каким образом ваша предметная область функционирует как система, вы знаете, как изменение вводных данных в системе повлияет на результат, то есть

какие последствия повлекут за собой происходящие в данный момент события. Двум группам пожарных, новичкам и экспертам, показали сцены пожаров и спросили, что они видели. Новички назвали очевидное — интенсивность и цвет пламени. Эксперты же увидели целую историю; благодаря своим мысленным моделям они представили, что могло привести к такой ситуации, и смогли предсказать, что с наибольшей вероятностью произойдет далее. Обратите внимание: эти представления и выводы не просто забавны. Они подтверждают то, что эксперты гораздо лучше новичков готовы к сражению с огнем.

Выстраивание мысленной модели — это постоянный процесс. Успешные люди не только имеют развитые мысленные модели, но и постоянно их пересматривают и расширяют. Невозможно проделать всю работу посредством только теоретических изысканий. Во многих областях эффективная деятельность требует применения элементов осознанной практики и метапознавательных процессов, как мы уже обсуждали. Но, кроме того, совершенствованию мысленных моделей могут существенно способствовать исследования и другие виды сбора информации, так что было бы крайне неразумно пренебречь этими инструментами.

Вы можете успешно воплощать принципы осознанной практики в своей жизни и работе. Их применение всегда выгодно. Нет никакого барьера, который нужно снести, прежде чем начнутся «бонусы». Это настоящий шанс.

Это касается вас как индивида. Но вы наверняка работаете в организации. Чтобы получить максимальную пользу, следует применять принципы осознанной практики не только индивидуально, но и на уровне организации. Сегодня такие примеры редки, но реальны, что лишь добавляет ценности такой возможности. Об этом мы поговорим дальше.

Глава восьмая. Осознанная практика в организациях

Хорошо это делают немногие, большинство не делает вовсе; чем скорее вы начнете, тем лучше

Не все организации хотят быть успешными. Такова реальность. Для тех же фирм, которые этого действительно хотят, принципы успешной работы ясно показывают, чего стоит этого добиться. Компаниям, которые бьются изо всех сил, чтобы лишь удержаться на плаву, чьи владельцы и менеджеры, вероятно, не могут позволить себе роскошь думать о величии, те же принципы помогут значительно улучшить свою работу. Собственно говоря, принципы осознанной практики (если ими пользоваться) способны улучшить работу таких компаний настолько, что они станут задумываться о выдающихся результатах.

Однако подавляющее большинство организаций эти принципы не применяет, хотя в условиях современной экономики это перестает быть просто желательной возможностью, а становится необходимым условием для всех организаций, которые хотят выжить. В первой главе мы увидели, что экономика все в большей мере основывается не на финансовом, а на человеческом капитале, и что способности отдельных сотрудников организации — в гораздо большей мере, чем традиционно важные факторы вроде эффекта масштаба или охраны патентов, — определяют успех или неуспех фирмы.

Кроме того, мы видели, что в мировой экономике стандарты исполнения растут быстрее, чем когда-либо раньше, и обретают все большую масштабность, оставляя посредственным сотрудникам все меньше шансов. Этих причин достаточно для того, чтобы компании в массовом порядке начали применять принципы успешной работы. Но дело не только в этом.

Сегодня лучшие из молодых специалистов, те, от кого зависит будущий успех, требуют, чтобы работодатель помог им научиться работать лучше. По-видимому, молодые люди поняли специфику сегодняшней экономики раньше многих директоров и стараются выбирать таких работодателей, которые будут заботиться об их

развитии. Джуди Парен, старший вице-президент по вопросам развития Capital One Financial, компании, занимающейся благим делом внедрения принципов осознанной практики, говорит, что новые сотрудники уверенно ставят постоянное профессиональное развитие на первое или одно из первых мест по важности при выборе работодателя. Многие другие начальники кадровых ведомств говорят о том же (а также о том, что деньги в тройку лидеров не входят). GE, которая эффективнее прочих крупных компаний на уровне организации применяет принципы успешной практики, реагирует на новые условия в том числе и тем, что направляет перспективных сотрудников в знаменитый центр развития лидерских качеств Кротонвилль на гораздо более раннем этапе карьеры, чем раньше; руководитель компании Джефф Иммельт считает, что в проектах высокого уровня это «действительно сильный элемент».

Как лучшие организации применяют принципы успешной работы

Прослыть компанией, способствующей профессиональному росту сотрудников, выгоднее, чем казалось прежде. Такая репутация делает компании «выбором номер один», как это называет консалтинговая фирма RBL Group, то есть наиболее интересными для лучших выпускников колледжей и школ бизнеса. Постоянно привлекая многообещающих молодых людей и развивая их, эти компании улучшают свою работу, тем самым упрочивая свою способность привлекать лучших — гениальный цикл, благодаря которому компания с каждым годом становится все сильнее.

Элитная группа организаций, применяющая принципы успешной работы, следует нескольким основным правилам.

Помните, что каждый сотрудник должен не просто выполнять работу, но и расти профессионально

Иначе говоря, лучшие организации поручают людям работу в целом так же, как спортивные тренеры или учителя музыки выбирают упражнения для своих учеников — стараясь вывести их за рамки их возможностей и поощряя развитие самых важных навыков. Джон Леклейтер, президент компании Eli Lilly, описывает типичную ситуацию: примерно две трети личностного развития сотрудников обусловлены тщательно выбранными рабочими задачами, около трети — обучением посредством наставничества (мы рассмотрим это подробнее) и еще немного — учебными занятиями.

Теоретически обучение людей посредством рабочих задач выглядит очевидным, но на практике это сложно. Организации обычно поручают людям работу, с которой те умеют хорошо справляться, а не ту, над которой еще нужно трудиться. Из-за безжалостного давления конкуренции компаниям становится трудно «выталкивать» успешных сотрудников за рамки успешно воплощаемых способностей и поручать им более сложные задания. Но это единственный путь к успеху

компании.

Ни одна компания не строит карьеры на принципах успешной работы лучше, чем GE. У нее есть преимущество перед большинством фирм, так как широта ведения ее бизнеса позволяет GE предлагать сотрудникам большее разнообразие видов работы, чем в любой другой компании. GE использует это преимущество в полной мере, способствуя появлению одних из самых лучших и самых востребованных в мире руководителей.

Одним из секретных оружий GE и примером того, какие выгоды может принести такая практика, является руководство GE Transportation — предприятием, выпускающим локомотивы. Посмотрите, сколько здесь путей профессионального роста менеджеров: покупка локомотива — серьезное решение для клиента, поэтому руководитель торгового предприятия — в последнее время это Джон Дайнин, двадцатидесятилетний сотрудник GE, — получает опыт общения непосредственно с руководителями компаний-клиентов. Предприятие входит в профсоюз, поэтому Дайнин узнает все о трудовых отношениях. Продукт предприятия сложен, как и цепочка поставки, — тоже широко применимые знания. Эри — достаточно отдаленное «негламурное» место, поэтому молодой руководитель может работать вне пристального внимания национальных СМИ. А если — такое трудно даже представить — руководитель не справляется, GE достаточно велика, чтобы решить проблему без ущерба для результатов.

«Долокомотивная» карьера Дайнина — типичный пример того, что умеет делать GE и к чему стремятся многие другие организации. Он был менеджером на предприятиях компании, занимающихся бытовыми приборами и пластмассой. В обоих случаях это была ценная с точки зрения развития работа, в первом случае связанная с выпуском потребительских товаров, а во втором — промышленных продуктов. Он также подвизался в двух финансовых проектах, что позволило развить другие качества, очень важные для работы в GE. Кроме того, он дважды работал в Азии — один раз с персоналом, другой — на производственной линии. Лучшего и желать нельзя.

Осознанное поручение менеджерам сложных задач, которые заставляют их учиться и расти, — центральная техника развития в самых успешных организациях. Но она работает лишь в комплексе с другими описанными здесь практиками. Так, совершенствованию в

работе существенно способствует принятие реальных решений в реальном времени. Руководители регулярно делятся с сотрудниками сложнейшим опытом и разбирают самые непростые задачи. Алан Лэфли, директор P&G, отвечал за работу компании в азиатском секторе во время крупного землетрясения в Японии и экономического кризиса в Азии. По его словам, именно тогда он понял, что «в кризис учишься в десять раз быстрее, чем в обычное время».

Его кризисный опыт образовался случайно, но, хотя кризисами управлять нельзя, — кризисным опытом можно. В GE кризис произошел в 1988 году, когда компрессоры в нескольких миллионах холодильников GE оказались дефектными. Руководитель компании Джек Уэлч и директор по персоналу Билл Конати решили поручить руководство изъятием товара Джеффу Иммельту, хотя опыта работы с бытовыми приборами или с изъятием товаров у него не было вовсе. «Это была катастрофа, — говорит Иммельт. — Но Уэлч и Конати знали, что делали. И, без сомнения, не достанься мне тогда та работа — я не был бы сегодня CEO».

Делайте людей лидерами в их работе

Мы видели важность опыта в любой предметной области. В бизнесе его ценность, похоже, растет. Сегодня многие успешные организации ощущают на себе конфликт между потребностью в развитии сотрудников путем поручения им различных задач и необходимостью повышать их опыт в определенных областях, оставляя их на старых работах. Возможно, это связано с усилившейся конкурентностью глобальной экономики. Отделу трудно быть конкурентоспособным, когда начальник меняется каждые полтора-два года, — а именно так и происходит в большинстве компаний. Поэтому задача состоит в том, чтобы предоставить людям возможности роста за счет выполнения новых сложных заданий, не переводя их так часто на новые позиции.

Eli Lilly — одна из многих компаний, воплощающих в своей деятельности этот принцип. Она использует технику краткосрочных проектов. Менеджеры не уходят со своих мест, но им поручается дополнительное задание вне сферы привычного им опыта или интереса.

Это повышает нагрузку, но менеджеры, похоже, не возражают, так как понимают, что это делается с целью их дополнительного развития. Компания считает такую технику очень эффективной.

Поощряйте активность лидеров объединений среди им подобных

Большинство компаний провозглашает в числе своих ценностей уважение к индивиду, активную гражданскую позицию и целостность. Занимаясь благотворительностью, опекой школ и других некоммерческих предприятий, руководители компаний демонстрируют свою приверженность таким ценностям, тем самым вдохновляя своих сотрудников следовать их примеру.

Есть и более прагматичные выгоды. Руководящие роли в таких объединениях дают сотрудникам возможность практиковаться в умениях, которые пригодятся на работе. Например, большинству служащих никогда не доведется входить в совет директоров компании. Но многие из них могут участвовать в руководстве местным некоммерческим фондом — это отличная возможность развить стратегическое мышление, навыки финансового анализа и многие другие способности. Руководство General Mills, например, связывает большинство планов развития сотрудников с некоммерческими фондами.

Помните о важности наставничества и обратной связи

Мы видели, что успешную работу обеспечивают виды деятельности, созданные специально для улучшения конкретных навыков, а также отмечали важную роль преподавателей и тренеров в разработке такой деятельности. В большинстве организаций эта роль пока вакантна. Никто не объясняет сотрудникам, какие навыки могут быть наиболее полезны для них и как наилучшим образом их развить. Но большинство компаний высшего уровня имеет четкие программы наставничества. На таких предприятиях важные рабочие поручения и другие крупномасштабные программы определяют общее направление развития сотрудника; наставники же проводят подробные консультации

относительно того, какие именно навыки требуют внимания в определенный момент. Многие руководители таких компаний, когда их спрашивают, как они добрались до вершины, рассказывают схожие истории о важнейшей роли учителей, постоянно руководивших ими и помогавших им. Джефф Феттиг, директор компании Whirlpool, в этом неоригинален: «Я оказался там, где оказался, отчасти благодаря нескольким людям, которые еще до того, как это вошло в моду, стали для меня наставниками на заре моей карьеры. Это помогло мне профессионально развиваться».

Другая сторона медали — обратная связь. Мы оценили важность постоянной, оперативной и точной реакции на выполненную работу для улучшения ее качества. В большинстве организаций с честной обратной связью дела обстоят ужасно. Ежегодная оценка персонала — процедура поверхностная и неискренняя. Сотрудники понятия не имеют, насколько хорошо справились с заданием, а значит, не имеют возможности улучшить работу.

Однако регулярным и честным оценкам работы не мешает ничто, кроме привычки и корпоративной культуры. Последняя, конечно, может быть чудовищным препятствием, но ее можно изменить. Любое предприятие, стремящееся создать атмосферу искренности, может этого добиться, и причин этого не делать нет. Лучшие организации обладают именно такой корпоративной культурой. Например, Джефф Иммельт из GE утверждает: «Мои подчиненные получают от меня информацию каждый раз, когда я их вижу».

Однако многие из этих компаний могли бы сделать больше для создания атмосферы честности. Мощный инструмент с большим потенциалом, подходящий для многих организаций, — аналог разбора результатов в американской армии. Полковник Томас Колдитц, руководящий программой развития лидерских качеств в Военной академии США в Вест-Пойнт, говорит, что за последние двадцать пять лет это буквально преобразило армию. Идея проста. После любых значительных действий, учебных или боевых, солдаты и офицеры собираются и обсуждают произошедшее. Они снимают каски — символический акт, означающий «здесь нет рангов».

«Комментарии довольно прямолинейны. Если начальник принял плохое решение, часто на это ему указывает подчиненный. Цель этого мероприятия — не обвинять; напротив, это “дискуссия

профессионалов”, согласно инструкции по боевой подготовке. Отчасти сила его в том, что оно обеспечивает всестороннюю обратную связь. Гениальность этой идеи в том, что младшие подчиненные всегда знают, что происходит, — говорит Колдитц. — Если дать им возможность говорить открыто, они так и будут делать».

Армия обнаружила и еще одно преимущество разбора результатов: когда люди понимают действительное положение дел, они стараются впредь работать лучше. Это воплощение принципов успешной работы. Согласно инструкции по боевой подготовке, после правильно проведенного разбора результатов «каждый не только понимает действительную ситуацию и причины ее возникновения, но и, что самое важное, начинает искать возможность исправить положение».

Разбор результатов — «очень важный процесс», по словам Колдитца. Его потенциальная ценность для организаций очевидна. Лишь немногие фирмы пытались его применять, обычно со средними результатами, — проблему создавали культурные устои. Но культура со временем меняется, и лучшие организации сумеют пересмотреть свои позиции и воспользоваться преимуществами глубокой и обстоятельной обратной связи.

Выявляйте перспективных сотрудников как можно раньше

Мы уже отмечали, что раннее начало профессионального развития таит в себе громадные преимущества. Джон Райс, вице-председатель совета директоров GE, чья карьера началась после продвижения, данного ему Уэлчем, говорит: «Лидерские способности можно оценить после одного дня работы». Это так, поскольку первый рабочий день для многих сотрудников на самом деле не первый, ведь они по крайней мере прошли трехмесячную предварительную стажировку, благодаря чему компания уже могла оценить их работу. Важный показатель — то, как стажеры заставляют других работать вместе с собой, не имея совершенно никаких полномочий. Еще один показатель, рассматриваемый GE и не касающийся стажировок, — играл ли сотрудник в колледже в какую-либо командную игру и на какой позиции.

Ранняя работа над развитием сотрудников приводит к большим

переменам в большинстве компаний, где программы развития долгое время сохранялись за некоей элитной группой и проводились несколько лет в течение их карьеры. Многие успешные компании пытаются выйти за рамки такого подхода. Они полагают, что, приступая к развитию будущих лидеров раньше, чем это принято в других компаниях, создают себе конкурентное преимущество на многие десятилетия.

Помните, что людей больше мотивирует вдохновение, нежели принуждение

Действия в рамках осознанной практики настолько требовательны, что никто не может долго им следовать без сильной мотивации. Как такой мотивации может способствовать компания? Традиционный ответ — увольнять, понижать в должности и иным образом наказывать отстающих. Такой подход никогда не отличался эффективностью, тем более он не оправдывает себя в условиях нынешней экономики, основанной на информации, когда сотрудники работают не руками, а головой, опираясь на знания и взаимоотношения. Попробуйте заставить их делать то, что вы говорите. Алан Лэфли из P&G утверждает: «В 99 случаях из 100 командно-контрольная модель руководства просто не будет работать».

Поэтому сегодня любимым словом многих успешных компаний стало «вдохновение». P&G внедрила у себя программу развития под названием «Вдохновенное лидерство», сосредоточенную на обучении лидеров тому, как воодушевлять своих коллег. В American Express каждый сотрудник уровня вице-президента и выше должен прослушать курс под названием «Как вдохновлять сотрудников». Эти компании понимают, что лучший стимул для работника — чувство миссии. В случае таких известных компаний, как Medtronic или Eli Lilly, миссия коренится глубоко в их истории спасения жизней и возвращения людям здоровья. Для других обретение миссии требует глубокого погружения в душу компании. Это путь не для слабонервных. Но это необходимо любой организации, желающей эффективно мотивировать сотрудников к выполнению работы на уровне мировых стандартов.

Не жалейте времени, денег и сил на развитие сотрудников

Развивать сотрудников — дело недешевое, и не получится просто «приклеить» программу развития к существующим кадровым процедурам. Руководители лучших компаний соглашаются с тем, что развитие сотрудников — ключевая часть их работы. Собственно говоря, крупнейшей инвестицией может быть время директора и других руководителей. Например, в McDonald's директор компании Джим Скиннер лично проверяет результаты развития двухсот высших менеджеров компании. В GE Иммельт проверяет шестьсот лучших. Билл Хокинс, директор Medtronic, утверждает, что вопросы персонала занимают 50% его времени, о том же говорят другие известные руководители — и это их крупнейшая временная инвестиция. Многие компании заявляют, что заинтересованы в развитии лидеров, но Ноэль Тичи из Мичиганского университета, большой специалист в этом вопросе, говорит, что это легко проверить: «Просто покажите мне ежедневник CEO».

В компаниях, руководство которых практикует подобный подход, обычно срабатывает «принцип домино»: когда прямые подчиненные замечают сосредоточенность начальника на их развитии, они также начинают уделять серьезное внимание этому вопросу, видя это, так же поступают их подчиненные, и так далее. Дело не в том, что эти компании полагаются лишь на силу примера. Практически все они оценивают руководителей отчасти и по тому, насколько хорошо они могут развивать сотрудников, включая самих себя. В American Express, например, 25 процентов переменной части зарплаты руководителя зависит от развития сотрудников.

Дальнейшие расходы обычно велики, но ни один директор не оспаривает их ценности. Учебный центр GE Кротонвилль, красивый комплекс площадью в пятьдесят два акра, расположенный к северу от Нью-Йорка, обходится компании наверняка недешево, а обучение в нем тысяч менеджеров каждый год — и того дороже. Но «и в хорошие, и в трудные времена мы его финансируем, — говорит Иммельт. — Я научился этому у Джека [Уэлча] и до сих пор так поступаю». Несколько лет назад компания Whirlpool решила заменить свою систему внешнего обучения собственной внутренней. Теперь Whirlpool обладает более глубокой и всеобъемлющей программой, чем когда-либо, и каждый вложенный в нее цент окупается. Руководитель компании Джефф Феттиг утверждает: «Это лучшая инвестиция, сделанная нами».

Сделайте развитие лидерских качеств частью корпоративной культуры

Хотя руководители лучших компаний говорят о своих программах развития лидерских качеств, они понимают, что этот термин не точен. Развитие лидеров — это не программа, а стиль жизни. Например, честная оценка работы должна быть органичной частью культуры — во многих компаниях это не так. Необходимо уделять значительное время наставничеству. Такие культурные нормы нельзя насадить искусственно; они произрастают на соответствующей почве. Это главная причина, по которой GE повсеместно признается лучшей с точки зрения развития сотрудников. Чарльз Коффин (директор компании в период с 1892 по 1912 год) понял, что реальный продукт GE не лампочки и электромоторы, а лидеры; и с тех пор приоритетом компании стало их развитие.

Проблемы в команде и применение к ним принципов осознанной практики

Любая организация, воплощающая в своей работе перечисленные выше принципы, обеспечит себе огромное конкурентное преимущество в своей области за счет достигнутого высочайшего профессионального уровня своих людей. Любое предприятие хочет иметь первоклассных сотрудников, и это понятно. Но этого недостаточно.

В конце концов, большинство людей в организации работают не самостоятельно, а в командах. Работа же команды определяется не только способностями отдельных ее членов. Возможно, вы помните World Baseball Classic — турнир, проведенный группой американских команд весной 2006 года. Можно предположить, что в американской игре никто не мог сравниться с американцами, особенно потому, что американская команда состояла из несомненно выдающихся игроков — Роджера Клеменса, Дерека Джетера, Алекса Родригеса и др. Однако команда турнир не выиграла, пропустив Мексику, Южную Корею и — внимание! — Канаде. Подобным же образом олимпийская команда США по баскетболу 2004 года, состоявшая полностью из звезд НБА, оказалась на третьем месте, проиграв Литве.

Преобразование групп успешных работников в успешные команды — важная задача, также требующая применения принципов успешной работы. Поэтому лучшие организации следуют золотому правилу: *«Развивайте целые команды, а не отдельных людей».*

Например, Джефф Иммельт вспоминает: «В той GE, в которой я вырос, большая часть моего обучения прошла на индивидуальной основе. Но это привело к проблемам. Я прошел трехнедельную программу обучения в Кротонвилле, но, вернувшись к работе, смог использовать лишь 60 процентов полученных знаний, потому что остальные 40 зависели от других — моего начальника, моего системного администратора и т. п.». Теперь GE направляет в Кротонвилль целые команды, принимая решения относительно их будущей работы.

Применение принципов успешной работы в развитии команд несложно по существу. Элементы, работающие для отдельных людей —

тщательно продуманная программа практики, наставничество, обратная связь, самонастройка, организация знаний и мысленные модели, — работают и для команд.

Проблемы здесь практические.

В основном они касаются внутреннего потенциала команды, не позволяющего ей воспользоваться нашими принципами. Организации, наиболее успешно способствующие хорошей работе команды, искусно избегают потенциальных проблем, препятствующих освоению тех или иных элементов осознанной практики (или успешно справляются с ними). Ниже перечислены некоторые из них.

Неверный выбор членов команды

Каждая команда хочет иметь в своем составе успешных работников, но умение сочетать их — отдельный талант, как в бизнесе, так и в других сферах. «В одной из худших команд, которые я видел, каждый был потенциальным директором, — говорит Дэвид Нэдлер, старший партнер в консалтинговой фирме Oliver Wyman, проработавший с командами высшего уровня в крупнейших компаниях более тридцати лет. — Если идет игра с нулевым исходом под названием “преемственность”, очень сложно добиться эффективной работы команды».

Химия и культура — вот главное. Генри Форд II, поняв, что его компании после Второй мировой войны нужна революция, успешно воплотил в жизнь проект Whiz Kids. Он привлек к руководству компанией заранее собранную команду лучших управленцев американской армии, включавшую Текса Торнтонна, будущего основателя Litton Industries, и Роберта Макнамару, ставшего впоследствии президентом компании Ford, а потом — министром обороны США. Whiz Kids вели дневник эффективной совместной работы еще со времен службы в армии. Но спустя пятьдесят лет, когда директор Ford Жак Нассер справедливо решил, что компании нужна новая революция, со старой гвардией возникли проблемы. Как и всякая старая гвардия, они не были готовы к революционным переменам, и когда ситуация обострилась, Нассер «катапультировался». К несчастью для Ford, революции не случилось.

Успешный способ выбора членов команды демонстрирует сталелитейная компания Worthington Industries. Сотрудник, нанимающийся в заводской цех, проходит трехмесячный испытательный срок, после чего команда путем голосования определяет его дальнейшую судьбу. Это работает потому, что значительная часть заработной платы команды зависит от качества работы, поэтому оценки участия нового работника всегда беспристрастны и беспощадны. Директор компании Джон Мак-Коннелл мог иметь в виду команды любого уровня, говоря: «Дайте нам вместо кучки талантливых эгоистов людей, увлеченных командной работой, и мы всегда победим».

Лучшая американская олимпийская команда всех времен — хоккейная сборная 1980 года, победившая советскую в Лейк-Плэсиде, — была организована именно по такого рода принципам. Профессиональных игроков тогда не выбирали. Можно сказать, что тренер команды Херб Брукс хотел создать команду, в которой талант сочетался бы с крайне интенсивной практикой. В киноверсии этой истории, именуемой «Чудо», ассистент Брукса, просматривая составленный последним список, возражает, что он не включил в него многих лучших игроков американских колледжей. Брукс ответил на это: «Я не ищу лучших игроков, Крейг. Я ищу нужных».

Недостаток доверия

Почитайте обширную литературу об эффективности командной работы^[10] или пообщайтесь с членами команд в спорте, бизнесе или любой другой сфере, и для вас станет очевиден тот факт, что доверие — важнейший элемент работы успешной команды. Если действовать с убеждением, что партнеры по команде лгут, утаивают информацию или устроили заговор с целью убийства, ничего путного не выйдет. Точно так же члены команды могут сомневаться в компетентности друг друга. Такие команды не способны создавать взаимоусиливающего внутреннего действия, синергии. Напротив, возникает дисергия — когда два плюс два равно в лучшем случае трем.

Так называемые команды мечты могут иметь проблемы с самого начала, поскольку у их членов часто есть конкретные причины не доверять другим. В спорте звездные команды лишь изредка собираются

из команд, в остальное время противоборствующих друг другу. Даже если членам команды удастся отказаться от настроений противоборства, им не хватит времени развить в себе доверие к поведению и способностям других. Примерно та же ситуация складывается в бизнесе: даже если члены команды не сражаются друг с другом за очередное повышение, кого-нибудь из них непременно смещают или переманивают. «Проблема в том, что люди — субстанция преходящая», — говорит консультант Рэм Чаран. Особенно в команде, состоящей из звезд, «идет постоянная борьба и прилагаются силы к тому, чтобы выбить соперников из команды. Нестабильность — вот главная проблема». Это так, потому что доверие по природе своей требует времени для своего создания.

Многие компании пытаются ускорить процесс установления доверия. В восьмидесятых годах на тренингах был очень популярен такой прием: люди падали назад на руки сотрудников — так обучали доверию. Возможно, это помогало. Сегодня консультанты разработали множество упражнений (например, люди делятся с другими историями из своей жизни или описывают свой тип личности) на основании верного утверждения: взаимная уязвимость — начало доверия. Но бесконечно ускорять процесс невозможно.

Собственно говоря, столь хрупкое качество, как доверие, в команде высшего уровня особенно не разовьется. «Создание действительно эффективной команды руководителей на самом высшем уровне — это утопия, — говорит знаменитый консультант по управлению, не пожелавший назвать свое имя, ибо сказанное им обескураживает. — Если такие команды существуют, они состоят, как правило, из двух, может быть, трех человек». Создать более широкую сеть доверия на высшем уровне, где каждый предположительно является звездой, очень трудно.

И, без сомнения, легендарные команды руководителей высшего уровня — почти всегда пары. Вспомним Роберто Гойсуэту и Доналда Кео в компании Coca-Cola (1960-1980-е гг.), или Тома Мерфи и Дена Берка из Capital Cities/ABC (1960-1990-е гг.), или Рубена Марка и Билла Шенахана из Colgate-Palmolive (1985-2005 гг.), или Уоррена Баффета и Чарли Мангера в Berkshire Hathaway (с 1960-х по сей день). Никто не мог бы назвать эти пары «командами мечты» в самом начале их совместной работы; в то время о них почти никто не слышал. Все они с

годами выработали глубокое доверие друг к другу, и результаты их работы поистине выдающиеся.

Возможно, вы заметили характерную для всех этих команд черту: каждая из них состоит из ставшего знаменитым руководителя и гораздо менее известного «второго номера», посвятившего свою карьеру успеху предприятия. Такая самоотдача — редкость, но отсутствие ее порождает «болезнь» с фатальным исходом.

Столкновение планов

Нечасто найдешь примеры, когда в лучшую и в худшую команду руководителей входит один и тот же человек, но взглянем на случай Майкла Эйснера. За первые десять лет своей работы в Disney он вместе с директором по производственным вопросам Фрэнком Уэллсом создал одну из лучших команд, спасшую легендарную компанию и обогатившую акционеров. Они были классической «парой гениев» с явным разделением на номер один и номер два, и ни один из них не был известен за пределами своей отрасли, когда они начинали эту работу. Их плодотворное сотрудничество закончилось внезапно и трагически в 1994 году, с гибелью Уэллса в авиакатастрофе.

И тогда Эйснер создал одну из самых печально знаменитых команд последнего времени, сделав президентом компании независимого агента Майкла Овитца. Тот продержался в должности всего четырнадцать месяцев. В многочисленных «посмертных» публикациях о его деятельности доминирует тема столкновения деловых и личных интересов. Овитц хотел приобрести крупный пакет акций Yahoo!, расширить книгоиздательский и звукозаписывающий бизнес Disney и приобрести франшизу НФЛ; было у него и много других глобальных идей, отвергнутых Эйснером по причине несоответствия стратегии. Овитц также, по-видимому, строил крупные планы на собственное будущее — он потратил 2 миллиона долларов на переоборудование своего офиса. Это не подходило Эйснеру. В итоге команда, разумеется, развалилась.

Это распространенная проблема. Точно так же, как выдающиеся люди имеют развитую мысленную модель своей предметной области, лучшие команды обладают общей мысленной моделью самой

предметной области и эффективной совместной деятельности. У Эйснера и Овитца были явно конфликтующие представления о Disney и об их собственной команде. Когда каждый хочет быть начальником и имеет основания полагать, что это возможно, конфликты становятся неразрешимыми. И хотя легко винить в таком исходе политические склоки и амбиции, не спешите с выводами. В конце концов, представьте себе: вы тянете лямку под пристальным вниманием всего мира, а вашего босса увольняют. Что будет с вашей карьерой? Некоторые компании даже любят помещать в центр внимания восходящих звезд, так как это полезно для бизнеса; по мере продвижения таких менеджеров сотрудники тянутся за ними.

Задача в том, чтобы не дать неизбежному влиянию личных планов сотрудников стать разрушительным. Это часть работы руководителя. Например, в компании Ameritech в девяностые годы работала звездная команда руководителей высшего звена, включавшая Ричарда Ноутберта, будущего главу Ameritech, Tellabs и Qwest, и Ричарда Брауна, будущего директора Cable & Wireless и EDS. Профессор Мичиганской школы бизнеса Ноэль Тичи, бывший в то время консультантом компании по развитию лидерства, вспоминает, что ее руководитель Билл Уэйсс каждую неделю прозрачно намекал членам команды, что тот, кого поймают за попытками копать под других, будет уволен.

Джек Уэлч иначе подходил к управлению потенциальными конфликтами своих последователей в GE. Он помнил собственный неприглядный опыт, когда компания выдвинула его наряду с несколькими другими кандидатами на пост директора, и политика скоро превратилась в болото. Спустя два десятилетия Уэлч решил держать собственных кандидатов на производственных должностях за тысячи миль от места событий.

Помимо грязной борьбы за желанное место противостояние звезд может создавать компании и другие проблемы.

Неразрешенные конфликты

Полковник Стас Пречевски, бывший тренер армейского гребного экипажа в Вест-Пойнт, несколько лет назад столкнулся со сложной проблемой. Путем обстоятельных проверок он выявил сильные стороны

и способности каждого члена своей команды. Он измерил силу каждого гребца динамометром и составил команды во всех возможных сочетаниях, чтобы рассчитать вклад в общее дело каждого их участника. Он смог точно и объективно расставить своих подчиненных по порядку от лучших до худших. Затем восемь лучших он поместил в университетскую команду по гребле, а восемь самых слабых — в младшую университетскую команду. Проблема была в том, что в двух случаях из трех младшая команда побеждала «звездную».

Как оказалось, члены университетской команды ожесточенно спорили о том, кто вкладывается больше других, тогда как «младшие» гребцы, чувствуя, что терять им нечего, всеми силами помогали друг другу. Но как же тренер Пречевски решил эту проблему?

Однажды он разбил старшую команду на четыре пары и велел каждой паре бороться в течение полутора минут. Единственное правило: не бить кулаком. «Это было вполне в духе Всемирной федерации реслинга», — вспоминал он. В этих схватках не было победителей, как не было и побежденных. Каждый спортсмен понял, что его соперник так же силен и уверен в себе, как он сам. Тогда Пречевски велел им поменять соперника и бороться снова. К третьему раунду нужно было выбрать себе оппонента самостоятельно: «Один указывал на другого и говорил: “Ты!”» — рассказывал Пречевски. Где-то на пятом раунде один из гребцов засмеялся, и началась всеобщая потасовка. Наконец кто-то произнес: «Сэр, можно мы теперь пойдем грести?» С тех пор университетская команда выступала блестяще и добралась до полуфинала национального турнира по гребле.

Вряд ли возможно устроить поединок с участием членов команды руководства. Но есть и другие способы снять напряжение в группе. Такие конфликты — симптом столкновения интересов. Вместо того чтобы сосредоточиться на будущем, люди вязнут в прошлом. Верните их в настоящее. Дальнейшее решение проблем между ними — одна из главных задач руководителя команды. Справившись с ней, вы сумеете предотвратить более глобальную угрозу успешной работе команды.

Нежелание заниматься реальными проблемами

Стандартная метафора в этом случае — слон в комнате, которого

никто не хочет замечать. Бывший глава Eli Lilly Рэндалл Тобиас называл это «мышь на столе». Джордж Колризер, профессор Международного института развития менеджмента (Швейцария), очень метко охарактеризовал ситуацию: «Положите рыбу на стол», — сказал он. Рыба пахнет, чистить ее трудно, но в конце концов вас ждет отличное блюдо.

Большинство людей не хотят заниматься «рыбой», особенно в такой команде, где этого не позволяет корпоративная культура. «Существуют нормы сдержанности и приличия, — говорит Дэвид Нэдлер, — или взаимная вежливость — мы не демонстрируем свои различия перед начальником». Консультант Рэм Чаран описывает бизнес-единицу компании АВВ с бюджетом 12 миллиардов долларов, двигавшуюся к банкротству. «Одной из причин надвигавшейся катастрофы, — говорит он, — была принятая в компании политика вежливой сдержанности. Люди не высказывали истинного мнения по самым важным вопросам. Руководитель справился с этой ситуацией, настояв, чтобы члены команд говорили то, что действительно думают. В первый раз ему пришлось выдержать минуту напряженной тишины, после того как он спросил одного из менеджеров, чем тот столь явно огорчен».

Джек Уэлч искусно умел «выложить рыбу на стол» — или, как он сам это называл, «встретиться с реальностью лицом к лицу». Своими действиями он значительно облегчал эту задачу для руководства, которое, похоже, и не догадывалось об этом. Например, заседания совета управляющих обычно происходили в штаб-квартире компании в формальной обстановке и включали в себя большей частью отрепетированные презентации и совсем немного живых дискуссий. Уэлч перенес эти встречи за пределы головного офиса, запретил заранее подготовленные презентации, пиджаки и галстуки и удлинил кофе-брейки, поощряя тем самым неформальное общение, а также внес и другие изменения. В GE это называется социальной архитектурой. Специалисты в области бизнеса считают, что это — важнейший элемент успеха революции, возглавленной Уэлчем^[11].

Применение принципов успешной работы в организации — это сложно. Но в условиях все более состязательной глобальной экономики предприятия, которые хотят выжить и иметь успех, большого выбора не имеют. Если предположить, что рано или поздно каждая компания

постарается применить эти принципы, мы придем к выводу, что раннее начало таит в себе значительное преимущество. Эффект применения принципов осознанной практики носит накопительный характер. Чем раньше ваша организация начнет развивать сотрудников индивидуально и в командах, тем сложнее будет конкурентам когда-либо сравняться с вами.

Глава девятая. Гений инноваций

Как наши принципы позволяют нам развенчать мифы о творчестве

Неправда, что все можно обезличить.

Одна из чудесных особенностей нашего «сетевого» мира в том, что покупатели достаточно осведомлены о приобретаемых товарах, — и это немалая проблема для многих продавцов, всегда выигрывавших за счет неведения клиентов^[12]. Большинство людей пока не покупают машины через Интернет, но многие перед покупкой посещают интернет-магазин; потом они приходят в автосалон с квитанцией от дилера, которую нашли в Интернете и распечатали. Это меняет соотношение сил. Мы уже говорили в начале книги, что лекарства по рецептам всегда стоили в Канаде дешевле, чем в США, но до появления Интернета это обстоятельство было неважно; теперь же оно имеет значение для фармацевтической индустрии. Родители, чьи дети учатся в колледже, раньше сетовали на невероятную дороговизну учебников в магазине колледжа; но был ли у них выбор? А теперь те же книги они могут заказать из Англии, сэкономив приличную сумму.

В цифровую эру любые товары, которые можно сравнить, будут сравнивать, и любые сравнимые товары будут коммерциализировать. Это явление наглядно воплощено в обратном аукционе. Например, производителю автомобилей нужен миллион литых пластиковых деталей. Компания выбирает восемь достойных поставщиков и сообщает им, когда и где понадобятся их товары, а также условия расчетов с поставщиком-победителем. Потом их представителей собирают вместе и устраивают часовое соревнование на лучшую предложенную цену. По окончании часа предложивший самую низкую цену получает заказ.

Если вы недоумеваете, почему инновации — одна из актуальнейших тем в бизнесе, почему ведущие журналы пестрят статьями о них, организаторы конференций устраивают дорогостоящие симпозиумы по ним, а консалтинговые фирмы высшего уровня плотно ими занимаются, — позвольте просветить вас. В мире, где набирает

обороты коммерциализация всего подряд, создание чего-то нового — единственный способ выжить. Продукт, не похожий на другие, нельзя обезличить. Услугу, находящую отклик глубоко в душе покупателя, никогда не выбирают только из-за цены. Создание таких товаров и услуг всегда высоко ценилось; теперь это жизненная необходимость для производителей.

Однако борьба с коммерциализацией не имеет смысла, если вы в какой-то момент от нее откажетесь. Останавливаться нельзя, ведь предполагаемый срок службы товаров становится все короче. В прежние времена компания Wrigley производила три вида жевательной резинки — spearmint, doublemint и juicy fruit — в течение пятидесяти девяти лет, и настолько успешно, что Уильям Ригли, помимо прочего, построил одно из крупнейших офисных зданий в Чикаго и купил остров Каталина. А вот обратный пример: сага XXI века о чикагском соседе Wrigley, компании Motorola. Прославленный новатор в области сотовых телефонов оказался на грани провала, не сумев достаточно быстро переключиться на цифровые аппараты. Затем Motorola вернула себе былую славу, создав элегантный RAZR. Потом — снова кризис, так как компания не смогла продолжить эту линию. К этому можно добавить серьезный ущерб, который Motorola потерпела от конкурентов при попытке полностью закрыть бизнес, связанный с сотовыми телефонами. Motorola представила множество прекрасных инноваций в своей сфере — просто их оказалось недостаточно.

Поскольку жизненный цикл товаров и услуг в последнее время существенно сократился, бизнес-модели продающих их компаний теперь тоже долго не живут. Раньше на хорошей бизнес-модели можно было получать прибыль в течение тридцати-сорока лет, а иногда гораздо дольше; модель регулируемой практичности, созданная AT&T и компаниями по электроснабжению, работала почти сто лет. Но теперь мы все чаще слышим от руководителей компаний публичные признания в том, что их модели больше не работают. Пол Эллер заявил об этом во всеуслышание, будучи главой компании Хегох; то же сделал Майкл Армстронг в AT&T и Билл Форд — в Ford. Теперь даже обладатели самых успешных моделей всех времен вынуждены их менять. Southwest Airlines, применявшая свой льготный тариф, не предусматривающий, однако, специальных преимуществ для пассажиров-бизнесменов, превратилась в самую дорогую авиакомпанию США. В результате

выручка начала снижаться, и сейчас компания предлагает льготы именно этой категории клиентов. Dell стала крупнейшим в мире производителем компьютерной техники благодаря модели прямой и только прямой продажи конечным клиентам; потом появилась Hewlett-Packard, и теперь Dell торгует через Best Buy и другие розничные сети. Адриан Сливотски, автор нескольких книг^[13] и консультант, более тридцати лет проработавший с крупнейшими компаниями Америки, говорит, что теперь многим компаниям приходится создавать новаторские бизнес-модели каждые три-четыре года — «максимальный срок жизни бизнес-модели сегодня составляет восемь-десять лет».

Творческий подход и инновации могут даже стать ключом к будущему экономическому процветанию Америки и других развитых стран, по крайней мере согласно одному из мнений. Теория эта, хотя и несколько радикальная, подкрепляется различными тенденциями. Радикальна она потому, что в течение трехсот лет источником экономических преимуществ являлось лидерство в науке и технологии; страны и регионы, наиболее успешные в технологическом плане, были и самыми процветающими. Но теперь многие аналитики, включая Дэниела Пинка, автора книги *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*^[14], и Вирджинию Пострел, автора книги *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* («Что такое стиль: как рост интереса к эстетической составляющей преобразует коммерцию, культуру и сознание»), утверждают, что эта эпоха, возможно, уже заканчивается. Технологию выводят в тираж Китай и Индия, перенимая ее почти сразу после создания. Экономическая стоимость теперь будет создаваться за счет «правополушарного» образа мыслей — творческого духа, воображения, эмпатии, эстетики.

Показательный пример в подтверждение этих доводов — iPod от Apple. Не Apple изобрела mp3-плеер. К тому моменту, как все узнали об iPod, некоторые модели существовали уже несколько лет, но не пользовались коммерческой популярностью. Apple взяла уже существующий продукт, разработала элегантный дизайн, создала простой, интуитивно понятный пользовательский интерфейс, затем добавила инновацию в виде iTunes Music Store. Все это выглядело невероятно привлекательно. Результат — 75-процентная доля рынка музыкальных проигрывающих устройств и продаж музыки в Интернете,

революция в музыкальной индустрии и многие миллиарды, пополнившие стоимость Apple. Главное здесь не технологии. Главное — творчество, дизайн и глубокое понимание потребностей клиентов.

Взглянем на другую сферу: как розничным магазинам-дискаунтерам компании Target удастся выдерживать конкуренцию с гигантом Wal-Mart, компанией почти в пять раз большей? Отчасти это связано с тем, что Target работает с некоторыми ведущими дизайнерами мира, такими, как Майкл Грейвс и Изабель де Борхграв, разрабатывающими для нее самые популярные потребительские товары, такие как чайники и хлебницы, которые она затем продает в массовом порядке по сниженным ценам. С такой стратегией Target может не опасаться, что ее продукция когда-либо станет обезличенной.

Это явление распространилось достаточно широко, чтобы степень MFA — магистр искусств — стала привлекательнее степени MBA для молодых людей, ищущих свою нишу в бизнесе. Университет Нью-Йорка даже предложил комбинированную учебную программу MBA/MFA.

Творческий подход и инновации всегда были важны, но в последнее время они с каждым днем приобретают все большую экономическую ценность. Вопрос в данном случае заключается в том, как наилучшим образом реагировать на это отдельным людям и организациям. Чтобы помочь им, все консультанты, конференции, книги и журналы объединились в обширную индустрию инноваций, предлагающую практически безграничные возможности консультаций и руководства. Наша цель — не изучить их все, это невозможно и бесполезно, — но скорее понять, позволяют ли принципы осознанной практики раскрыть природу творчества и инноваций.

Что, как нам кажется, мы знаем

Мы знаем, что творческие идеи приходят к нам внезапно. Эврика! — и все вдруг становится ясно. Мы в это верим, так как история, которую мы учим в школе, изобилует подобными случаями, и они впечатляют нас буквально на всю оставшуюся жизнь. Архимед, который голышом бежит по улицам, поскольку только что, погрузившись в ванну, понял, что объем тела неправильной формы можно измерять объемом вытесненной воды, — незабываемый образ для школьника. Точно так же мы видим Авраама Линкольна в поезде на Геттисберг, в порыве вдохновения пишущего одну из самых блистательных речей в истории Америки. Или нам представляется Сэмюэль Тейлор Кольридж, только что проснувшийся от опийного сна, чтобы увидеть полностью сложившиеся в его голове «двести-триста строк» «Кубла Хана». Великие творцы, по всей видимости, то и дело подвергаются ударам молний, раскрывающим для них то, что никому другому не могло в голову прийти.

Еще одно расхожее мнение о творчестве: слишком большой объем знаний ему мешает. Часто говорят, что кто-либо «слишком вник в проблему», чтобы увидеть решение. Это частный случай общего принципа, который гласит: если вы знаете о какой-либо ситуации, бизнесе, предметной области слишком много, вам вряд ли удастся поймать озарение, так как оно посещает лишь тех, кто не обременял себя годами упорного труда над этим. Эдвард де Боно, самый известный консультант по творческому мышлению^[15], выразил эту точку зрения так: «Слишком много опыта в какой-либо области может ограничить возможности творчества, так как вы слишком хорошо знаете, как все должно быть, и уже неспособны на новые идеи».

И вновь у нас есть веские причины так считать. Мы видим, что на уровне организаций это многократно подтверждается. Почему Western Union не изобрела телефон? Почему U.S. Steel не изобрела настольный фрезерный станок? Почему IBM не изобрела персональный компьютер? И еще и еще — организации, знавшие все о какой-либо технологии или индустрии, не сумели осуществить творческий прорыв, способный изменить их бизнес. На уровне отдельных людей история та же. Дин

Кит Саймонтон, профессор Калифорнийского университета в Дэвисе, провел крупное исследование среди более чем трехсот успешных творческих людей, родившихся с 1450 по 1850 год, — Леонардо да Винчи, Галилео Галилея, Бетховена, Рембрандта и других. Он определил количество формального образования, полученного каждым из них, и измерил уровень известности каждого на основании внимания, уделенного им в ряде исследовательских работ. Саймонтон обнаружил, что связь между образованием и известностью, выраженная в виде графика, напоминает перевернутую букву U: самые выдающиеся творцы — те, кто получил весьма скудное образование, примерно соответствующее двум курсам колледжа. Если уровень образования ниже или выше — творческий гений заметно слабее.

Другое исследование вроде бы подтверждает взгляд де Боно. В знаменитой серии экспериментов, впервые проведенных более шестидесяти лет назад, Абрахам и Эдит Лучинсы поставили перед своими испытуемыми задачу измерить определенный объем воды, пользуясь набором кувшинов разного размера: например, кувшины могли быть объемом 127 частей, 21 часть и 3 части, а отмерить нужно было точно 100 частей. Испытуемые изучили установленный алгоритм, срабатывавший при решении нескольких первых задач на отмеривание, которые им давали. Когда после этого им дали задание, выполнить которое можно было с помощью применяемого ранее алгоритма или более простого правила, большинство из них использовали алгоритм, не заметив более простого варианта. А получив задание, которое можно было выполнить только простым способом, они, не видя этот способ, по-прежнему пытались применить известный метод. Те, кто не выполнял предыдущие задания, легко увидели простой способ решения задачи.

Этими принципами пронизаны наши взгляды на творчество, и большинству из нас они помогли сформировать два ключевых представления: озарение приходит, когда его совсем не ждешь; если вам нужно творческое решение проблемы, найдите того, кто знает о ситуации кое-что, но не слишком много. Такие убеждения, хотя представляются правдоподобными, вводят в заблуждение и тем самым провоцируют нас блокировать свои творческие способности. Реальные свидетельства действенности принципов осознанной практики и успешной работы показывают, что в поиске творческих решений

различных задач знания и опыт — чем их больше, тем лучше, — ваши надежные помощники, а не противники. А творческие прорывы не зависят от ударов молнии.

Больше знаний — больше новаторства

Величайших новаторов в различных областях — бизнесе, науке, живописи, музыке — объединяет по крайней мере одна общая черта: они отдали много лет тщательной подготовке, прежде чем совершили свои творческие прорывы. Творческие достижения — не внезапное явление, даже если впоследствии творец утверждает, что все произошло вдруг, само собой. Идет ли речь об изобретении транзистора или написании «Битлз» своего альбома «Сержант Пеппер», о сотовом телефоне или об «Авиньонских девицах» Пикассо — возникновению шедевров всегда предшествует долгий упорный труд, да и сами творческие замыслы в большинстве случаев реализовываются в течение довольно длительного времени. Успешные новации — цветы, расцветающие после долгого и кропотливого возделывания.

Доказательства тому на редкость убедительны. Исследование творчества семидесяти шести композиторов разных исторических эпох должно было установить, когда они создали свои первые шедевры, — это определялось на основании количества доступных записей произведения. Исследователь, профессор Джон Хейз из Университета Карнеги — Меллон, рассмотрел более пятисот произведений. Вот как резюмировал результаты работы профессор Роберт Уэйсберг из Университета Темпл: «Из всех этих произведений лишь три были написаны в первые десять лет работы композитора, причем все — на восьмом-девятом году». В первые десять лет работы великие музыканты не создали творений, которые заметил бы окружающий мир. Профессор Хейс назвал долгий и абсолютно стандартный период подготовки «десятью годами тишины», и эти годы, по всей видимости, должны пройти, прежде чем будет создано что-либо достойное.

Аналогичное исследование творчества ста тридцати одного художника дало подобный результат. Подготовительный период был короче — шесть лет, — но все же он был необходим даже для гениев вроде Пикассо. Сравнение данных о шестидесяти шести поэтах выявило нескольких, создавших шедевры менее чем за десять лет, но никому не удалось сделать это менее чем за пять; пятидесяти пяти из шестидесяти шести потребовалось десять и более лет.

Эти результаты напоминают нам «правило десяти лет», выведенное исследователями при изучении талантливых личностей вообще. Другие ученые, не искавшие подтверждения этого правила, тем не менее его нашли. Профессор Говард Гарднер из Гарварда провел исследование, давшее впоследствии материал для книги *Creating Minds* («Творческие умы») о семи величайших новаторах начала двадцатого столетия: Альберте Эйнштейне, Томасе Элиоте, Зигмунде Фрейте, Махатме Ганди, Марте Грэхем, Пабло Пикассо и Игоре Стравинском. Изучая этих выдающихся деятелей, оставивших след в совершенно разных областях, Гарднер не ставил себе цель подтвердить или опровергнуть данные о продолжительности подготовительного периода. Но в резюме он писал: «На протяжении всего исследования я наблюдал действенность правила десяти лет... Начав в четыре года, как Пикассо, можно стать мастером в отрочестве; композиторы, как Стравинский, и танцовщики, как Грэхем, начавшие свою творческую карьеру лишь в конце второго десятка, добились успеха к концу третьего».

Даже «Битлз» не избежали требований глубокой и обстоятельной подготовки к важным нововведениям. Профессор Уэйсберг из Университета Темпл изучил карьеру группы и обнаружил, что они уделили тысячи часов совместным репетициям — эти занятия почти во всем соответствовали описанию осознанной практики, — прежде чем мир впервые услышал о них. На заре карьеры они исполняли очень мало собственных песен, которые, в общем, были ничем не примечательны. Мы никогда бы о них не узнали, если бы не обнаружили спустя долгое время после того, как группа обрела успех. Первым настоящим хитом четверки стала песня *Please Please Me* (1963), написанная Джоном Ленноном и Полом Маккартни после пяти с половиной лет совместной работы. Разумеется, можно поспорить о художественных достоинствах песни; каким бы успехом она ни пользовалась, это не было прорывом в популярной музыке. С этим пришлось подождать до так называемого среднего периода творчества группы, когда вышли альбомы *Rubber Soul*, *Revolver* и *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Эти альбомы, полностью состоящие из собственных произведений «Битлз», изменили музыкальный мир. К моменту создания «Сержанта Пеппера» Леннон и Маккартни проработали вместе — и весьма напряженно — десять лет.

Что же конкретно происходит в течение этих долгих периодов подготовки? Нечто подобное сбору знаний о предметной области (один

из этапов осознанной практики). Разумеется, речь идет об интенсивном и глубоком погружении в свое дело, часто под руководством наставника. Но и не имея такового, новатор стремится узнать как можно больше о своей области, самосовершенствоваться и выйти за рамки личных ограничений, а может быть, даже за пределы своей области. Гарднер проанализировал истории семи величайших новаторов и обнаружил столько общих признаков, что объединил их в историю собирательного персонажа, которого назвал «Образцовый творец», или «О.Т.». О.Т. молод, однако уже успел посвятить десять лет жизни совершенствованию в своей сфере и приблизиться к ее авангарду. Он уже мало чему может научиться в своей семье или у местных наставников, зато ощущает потребность испытать себя в сравнении с другими молодыми талантами в той же сфере. В результате «О.Т. направляется в город, считающийся центром развития избранной им деятельности».

Здесь явно просматриваются некоторые элементы осознанной практики: значительные усилия по освоению предметной области, поиск более серьезного наставничества, постоянное стремление выйти из зоны комфорта. Следуя этому стремлению, «О.Т. находит зону задач или место приложения особого интереса, обещающие настоящие новации в отрасли». Такой путь никогда не бывает легок, поэтому здесь мы просматриваем параллели с успешными людьми в других областях: «О.Т. напряженно работает, предъявляя огромные требования к себе и другим и постоянно поднимая планку. По выражению Уильяма Батлера Йейтса, он предпочитает блестящую работу блеску в жизни». Столь высокие требования мы встречали и раньше, изучая взаимосвязь осознанной практики и успешной работы.

Подобное наблюдается и в бизнесе, так как многие важнейшие новации в современном бизнесе связаны с областью эстетики, деятельностью правого полушария мозга. Многие открытия в бизнесе лежат в сфере науки — это оспаривает теорию о том, что излишние знания могут помешать творческим находкам. Вспомним, например, один из самых знаменитых случаев творческого решения задач во всей науке XX века — открытие Джеймсом Уотсоном и Фрэнсисом Криком структуры ДНК. Профессор Уэйсберг в подробном исследовании показал, что некоторые выдающиеся ученые (например Лайнус Полинг, будущий нобелевский лауреат) пытались в то же время решить ту же

проблему. Если предположить, что слишком обстоятельное знакомство с задачей — помеха, то следовало бы ожидать, что Уотсон и Крик пришли к своему открытию, не отягощенные излишними знаниями, которые затмили разум других исследователей. Но на самом деле все было как раз наоборот.

В те дни, в начале 50-х, результаты исследований не были столь общедоступны, как теперь, и Уэйсберг показал, как Уотсон и Крик собирали различные документы, рентгеновские снимки и необработанные данные, а также осваивали рентгеновскую кристаллографию и физику, получив в результате крайне важные сведения, которых больше не было ни у кого. На основании полученной информации Уотсон и Крик заключили, что спираль состоит из двух цепочек (Полинг считал, что их три), цепочки эти расположены снаружи, а базисы — ступени спиральной лестницы — внутри (некоторые исследователи полагали, что базисы направлены наружу от цепочек). Им удалось рассчитать шаг цепочки — угол, под которым она закручивается, — и способ соединения базисов друг с другом.

Уотсон и Крик не были первопроходцами в своем деле. Еще раньше другие ученые поняли, что спираль двойная, а еще две команды исследователей опередили Уотсона и Крика, установив, что цепочки находятся снаружи молекулы. Однако именно Уотсон и Крик первыми разрешили общую проблему структуры ДНК, так как они и только они владели всеми необходимыми фактами. Как замечает Уэйсберг, «дело не в том, что Уотсон и Крик были лучше или чем-либо отличались от других ученых. Просто у них было все необходимое для разработки правильной модели ДНК, а у других этого не было».

Если мы ищем подтверждение тому, что слишком обширные знания о предметной области могут стать препятствием на пути творческих достижений, мы не найдем его в результатах исследований. Здесь, напротив, все свидетельствует об обратном. Выдающиеся творцы — всегда те, которые полностью погрузились в свою сферу, посвятили этому жизнь, накопили громадное количество знаний о своей области и постоянно стремились в ее авангард.

А насколько справедливо утверждение о том, что продолжительное обучение снижает творческие результаты? Здесь все неоднозначно.

Очевидно, что количество лет обучения не может быть критерием уровня знаний, особенно в некоторых сферах. Человек с докторской

степенью по литературе, например, приобрел значительный багаж знаний по истории и интерпретации литературы (обычно какого-то конкретного типа); но это совершенно иная область, чем собственно сочинение литературных произведений. Во многих творческих областях человек, стремящийся к передовому уровню знаний, сознательно выбирает путь схоластики, а не инноваций; вполне логично, что в таких областях те, у кого больше всего лет формального образования, в наименьшей степени способны к инновациям.

В науке и технике ситуация иная. В современном мире для творческого решения проблем совершенно необходимо основательное образование; первокурсник колледжа не сможет вылечить рак. Такова сегодняшняя реальность, но помните, что исследования, соотносящие более продвинутое образование с меньшим уровнем креативности, затрагивают период с 1450 по 1850 год. В первую половину этого периода наука в нынешнем ее понимании практически отсутствовала; в эпоху, когда фундаментальные принципы научных методов еще не были известны, высокая ученая степень вовсе не гарантировала больших научных познаний. Для отчетного периода, в значительной мере донаучного, неудивительно, что формальное образование и творческий подход к науке не соотносились. Вкратце — во множестве областей уровень знаний в предметной области слабо соотносится с количеством лет обучения.

Общая картина такова: великие новаторы не замутнены знанием — они им очищены. И они приобретают его в процессе, который нам уже хорошо знаком, — в течение многих лет серьезной осознанной практики.

Инновации не возникают внезапно — они вызревают

Теперь уже недалеко до пересмотра популярной точки зрения о том, что выдающимся творческим достижениям ничто не предшествует, что они «рождаются внезапно, словно Минерва из мозга Юпитера», как сказал восторженный писатель XIX века о паровой машине Джеймса Уатта. Взглянув более пристально на выдающиеся инновации в бизнесе, искусстве и науке (в том числе на ту самую паровую машину), можно увидеть, что они не возникают из ниоткуда и не появляются внезапно. Инновации не отвергают прошлое; напротив, они во многом на него опираются и наиболее благоволят к тем, кто овладел уже существующими достижениями в своей сфере.

Примеров тому множество, но самый яркий из них — «Авиньонские девицы» Пикассо, картина, которую историки считают величайшим творением XX века. И Уэйсберг, и Гарднер в своих исследованиях творчества уделяют ей большое внимание. Трудно назвать другое произведение, которое было бы столь не похоже на все, что было раньше, — гротескные нечеловеческие лица, агрессивная обнаженность. Для 1907 года это был скандал. Но даже это поразительное творение возникло благодаря множеству существующих в искусстве тенденций, с которыми имел дело Пикассо, — древняя иберийская скульптура, примитивное искусство Африки и народов Океании, отдельные фигуры и элементы композиции на картинах Сезанна и Матисса. Этот факт несколько не умаляет величия картины; но обширные исследования показали, что даже это знаковое произведение не возникло из ничего, как может показаться, но являет собой новую разработку и блестящее сочетание элементов, возникших с течением времени и собранных воедино художником, много лет совершенствовавшимся в своем искусстве.

То же касается достижений в области науки и техники, вопреки тому, что нам рассказывали в школе. Джеймс Уатт не изобретал паровую машину — во-первых, а во-вторых, то, что создал, он создал не на пустом месте. До того, как Уатт в 1763 году начал работать, было изобретено много паровых машин, причем несколько моторов такого

типа, изобретенных Томасом Ньюкаменом, находились в коммерческом использовании в Англии — отсасывали воду из угольных шахт. Однако и Ньюкамен не является изобретателем паровой машины: его устройство лишь усовершенствовало более ранние варианты, коих существовало множество. Устройство Ньюкамена было далеко не совершенно, модель Уатта работала лучше. Разумеется, и это являлось значительным новаторством, которое благодаря своей роли в промышленной революции изменило ход истории. Но речь не идет о чем-либо ранее совершенно неизвестном, чудом возникшем даже для самого изобретателя. Как раз наоборот: Уатт создал усовершенствованный вариант паровой машины, стараясь улучшить уже существующее, например машину Ньюкамена, и его долгие упражнения в конструировании научных инструментов дали ему необходимые для этого навыки и знания.

Еще пример: Эли Уитни не изобретал хлопкоочистительную машину. Устройства для отделения шариков хлопка от семян существовали и раньше, и они работали, но только с длиноволокнистым хлопком, выращивать который в промышленных масштабах было невыгодно. Аппарат Уитни, перенявший многие принципы работы у существующих машин, работал с коротковолокнистым хлопком, и в этом заключалась вся разница.

Это также не уменьшает важности достижения; машина Уитни произвела революцию в экономике американского Юга и изменила историю. Но и она не возникла из ничего. В своем творении Уитни лишь мастерски усовершенствовал существовавшие схемы — благодаря тому, что был знаком с предшествующими достижениями.

Паровая и хлопкоочистительная машины — две самые значительные новации в бизнесе, и истории появления таких новаций, в общем, одинаковы во все времена. От телеграфа до самолетов и Интернета — все они представляют собой некий законченный вариант ранее существовавших разработок, возникающий в результате блестящего озарения, но невозможный без глубокого знания и учета достижений прошлого. То же можно сказать и о менее выдающихся инновациях. Изобретатель Джим Марграфф, создавший популярную электронную систему чтения для детей LeapPad и компьютерную ручку FLY, переводящую в цифровой формат и сохраняющую все ею написанное, говорил в интервью New York Times, что «каждое

изобретение создано на основе работы, вложенной в создание предыдущих». Разрабатывать новинки, отделившись от проблемы, отнюдь не легче, чем погрузившись в нее. Напротив: «Моменты “эврики” вырастают из долгих часов размышлений и исследований», — утверждает Марграфф.

Путь к величию в новаторстве

Важно понимать, что инновации масштаба ручки FLY, на первый взгляд далекие от симфоний Бетховена или теорий Эйнштейна, по сути своей от них не отличаются. До недавнего времени исследователи часто делили творчество на две категории: Творчество с большой буквы, благодаря которому создаются грандиозные вещи, такие, как микросхемы или «Приключения Гекльберри Финна», и творчество с маленькой, плодом которого являются, например, телереклама или составляемые флористом букеты. Но Роналд Бегетто из Орегонского университета и Джеймс Кауфман из Калифорнийского государственного университета в Сан-Бернардино предположили, что оба типа инноваций существуют «в одном и том же континууме разработок», и этот континуум простирается за пределы «творчества с маленькой буквы» к тому, что они назвали «творчеством с очень маленькой буквы». В этом контексте «все уровни творческого труда следуют одному пути, начинающемуся с новаторских и лично значимых интерпретаций (“очень маленькая буква”), которые далее сменяются оригинальными и значимыми находками межличностного значения (“маленькая буква”) и иногда переходят в творческие достижения высшего уровня (“большая буква”)».

Такая точка зрения крайне важна, так как связывает воедино свидетельства, подтверждающие, что творческие достижения возникают таким же образом, как и все остальные. По словам Бегетто и Кауфмана, «с большей вероятностью на Творчество с большой буквы влияет интенсивная осознанная практика в определенной области, а не особый генетический дар отдельных лиц». Как исследователи природы творчества они рассматривают работу Эрикссона и его коллег как предоставляющую «опытное свидетельство в поддержку такой точки зрения о развитии, демонстрирующее важность осознанной практики в творческих успехах».

Иначе говоря, новаторы добиваются величия таким же образом, как и все остальные.

Однако результаты некоторых исследований показывают, как люди «застревали», вторично сталкиваясь с уже знакомыми задачами. Как это

соотносится с опытом новаторов, который мы рассмотрели? Ответ нам даст более пристальный взгляд на эти исследования. В знаменитых экспериментах с водой и кувшинами испытуемым предлагали пять разных задач, каждую из которых можно было решить одним и тем же алгоритмом, определенным образом наполняя кувшины. Потом им дали несколько других задач, одну из которых можно было решить только более простым способом, увидеть который испытуемые не смогли. Результат, как показалось, свидетельствовал, что глубинное знакомство с задачей мешает человеку искать новаторские решения.

Но, рассматривая эту ситуацию под другим углом, мы увидим, насколько она отличается от реальных случаев творческого решения проблем. Испытуемые в этом опыте не посвящали всех себя изучению предметной области и не проводили тысяч часов за решением задач такого типа; насколько мы можем судить, об этой сфере они знали лишь то, чему научились из пяти однотипных задач, предложенных исследователями. Если бы оказалось, что испытуемые не особенно хорошо решали задачи другого типа, мы бы не удивились. Разумеется, этот результат мало что говорит нам о факторах, помогающих или мешающих успешным новаторам. Подразумевалось, что эти эксперименты показывают, что происходит, когда люди слишком глубоко погружаются в решение задач определенного типа. Однако истолковать их, пожалуй, можно более правдоподобно и привлекательно: они показывают, что происходит, когда люди недостаточно погружаются в определенную область решения задач. Эксперименты продемонстрировали, что испытуемые без предшествующего опыта решения задач смогли найти простое решение, которого не увидели опытные испытуемые, но в экспериментах не участвовали те, кто был бы нам наиболее интересен, — профессионалы, уделявшие таким задачам много времени и усилий. Результаты этого исследования интересны и заслуженно известны, но они не опровергают наших выводов, сделанных на основании изучения опыта великих творцов и новаторов.

Что до легенд о блестящих инновациях, внезапно предстающих перед своими авторами в готовом виде, — это действительно всего лишь легенды. Кольридж, вероятно, владел навыками «пиара», будучи при этом поэтом. Так по крайней мере считает один критик, утверждающий, что Кольридж придумал историю со сном, чтобы его

стихотворение лучше продавалось. Найдена более ранняя его версия, из которой видно, что Кольридж существенно изменил текст перед публикацией. Даже согласно авторской версии событий, он погрузился в опиумный сон, читая книгу семнадцатого столетия под названием Pilgrimage («Паломничество»)^[16], а затем проснулся и увидел свое знаменитое стихотворение, начинающееся словами: «В стране Ксанад благословенной дворец построил Кубла Хан...»^[17] Как обнаружил критик Джон Лоуз, в «Паломничестве» ханский город описывается в отрывке, начинающемся словами: «В Ксамду Кублай-хан построил величавый дворец...» Как и все великие творцы, Кольридж строил на заложенном ранее фундаменте.

Авраам Линкольн не впервые вывел бессмертные слова Геттисбергской речи на обороте конверта по пути на поле боя; найдено несколько черновиков ее на писчей бумаге с логотипом Белого дома. А многочисленные записи Архимеда, как и его современников, не содержат даже намека на историю с ванной. Ученые заключили, что это миф.

Инновации в организациях

Принципы, позволяющие развивать новаторские способности, аналогичны тем, которые способствуют успешной работе в целом; соответственно, и учиться этому организации могут так же. Все этапы, описанные в предыдущей главе и призванные помочь организациям улучшить свою работу, помогут им глубоко проникнуться инновационным духом. Кроме того, организации могут придерживаться еще нескольких принципов, способных повысить их шансы создания ценных инноваций. Обширная индустрия новаций породила бесчисленное количество книг по творческому подходу в организациях; но в свете требований осознанной практики и успешной работы не многие из этих идей могут быть действительно применимы.

Исследования деятельности великих творцов выявляют в каждом случае характерное обстоятельство — их увлеченное погружение в свою предметную сферу и получаемое в результате глубинное знание. Так как организации не могут быть новаторами — только люди, — следовательно, самое большее, что может сделать организация для создания оригинальных решений, — всемерно способствовать своим сотрудникам в приобретении и углублении знаний в предметной области. В предыдущей главе мы обсудили, как это можно сделать. Еще один подход, предложенный McKinsey, — создание инновационных сетей внутри организации — с целью предоставления сотрудникам возможности обмениваться информацией, а также обсуждать друг с другом проблемы, над которыми они работают, и применяемые ими способы решения этих проблем. Суть, по словам сотрудников McKinsey, в том, что, «поскольку новые идеи рождают другие новые идеи, сети обеспечивают цикл информации». Мы видели, что выдающиеся творцы часто сами создают такие циклы. Подобную схему наблюдал Говард Гарднер, отразив ее в истории своего Образцового Творца — когда тот переехал в город, где мог находиться в кругу ведущих специалистов в своей области.

Одна из главных причин того, что люди в организациях не создают оригинальных идей, в том, что корпоративная культура к этому не расположена. Новые идеи фактически не приветствуются. Инициатива

наказуема. Об этом свидетельствуют исследования организаций, но нам они не нужны: мы знаем это по собственному опыту. Важная находка в исследовании McKinsey объясняет, почему эта проблема нечасто находит решение: высшее руководство не считает ее проблемой. Исследование, проведенное среди шестисот глав компаний, показало, что «верхи» считают главной причиной отставания их компании по части инноваций недостаточное количество нужных людей. Менеджеры уровнем ниже имели иное мнение — нужные люди в компании есть, но культура мешает им создавать действительно оригинальные идеи. Любой, кто поработал некоторое время в организации, знает, какая из этих двух групп скорее права. Преобразование корпоративной культуры вообще (и в интересах инноваций в частности) — обстоятельный долгосрочный проект, который мы не станем подробно освещать здесь, заметим лишь: изменение культуры начинается на уровне руководства. Пока руководители считают, что с культурой все в порядке, она не изменится. Именно поэтому исследование McKinsey во многом проясняет вопрос о том, почему большинство компаний не способны к новациям в той мере, в какой им хотелось бы.

Частичное решение этой проблемы в том, чтобы четко и ясно ставить сотрудникам задачу и давать им свободу для ее выполнения.

Бенджамин Зандер, дирижер Бостонского филармонического оркестра, часто общается с бизнес-группами и обычно устраивает для них небольшое упражнение. Он выбирает в группе человека, у которого вскоре день рождения, а затем говорит остальным: «У Мэри совсем скоро день рождения! Спойте ей ее песню». Больше никакие указания не нужны — группа дружно поет Мэри Happy birthday. Тогда Зандер говорит: «Очень неплохо. Но знаете что? Думаю, вы способны на большее. Спойте-ка это еще раз, но по-другому. Давайте!». Полная тишина. Никто не издает ни звука. Зандер объясняет ситуацию: когда все поняли, что делать, они быстро это сделали вместе, без руководства. Но когда задача была не ясна — членам группы просто велели спеть по-другому, — они замерли в недоумении.

Подобная картина характерна для многих организаций. Лидеры призывают сотрудников к творчеству, но никто не понимает точно, что это значит. Не зная точно, куда идти, люди стоят на месте. Организациям, поощряющим творческий подход, следует объяснить своим сотрудникам, какого рода новшества были бы особенно ценны.

Следует четко обозначать верное направление, будь то новые способы расширения линейки продуктов, новые методы определения потребностей клиентов или снижения капитальных затрат. Важно, чтобы люди понимали приоритеты организации и с учетом этого могли определить, где именно инновации будут наиболее уместны и эффективны.

Еще один важный фактор, влияющий на способность людей подходить к работе творчески, — мотивация. Причины, побуждающие людей трудиться самоотверженно и неотступно ради достижения успеха, обсуждаются в последней главе. Пока отметим, что, по результатам некоторых исследований, люди успешнее справляются с решением творческих задач, когда им не предлагают наград; предложение награды на самом деле снижает креативность. Не все исследования это подтверждают, но смысл интуитивно ясен: люди, имеющие внутреннюю мотивацию творить, более креативны, чем те, кто просто делает это за деньги. Как мы уже видели, деньги никогда не являются основным мотивирующим фактором; а побуждая людей к мастерскому исполнению своего дела, мы полагаемся на сильнейшие из возможных мотивирующие факторы. Вот почему некоторые компании, особенно славящиеся своим новаторским духом, такие, как 3M и Google, позволяют сотрудникам отводить 10-20% времени на любой проект, который они сочтут для себя интересным. Такие проекты не всегда выгодны для компании, так что существует определенный риск. Но преимущества такого подхода очевидны: политика «делай то, что велит сердце» создает атмосферу доверия, которое, как уже указывалось, является важным компонентом творчества. Очень немногие компании способны этого добиться, но тем, которым это удастся, достается конкурентное преимущество.

Понимание происхождения инноваций крайне важно, так как мы обычно считаем, что инновационная деятельность, даже в большей мере, чем другие качества, является божественным даром. Мы можем соглашаться с тем, что выдающийся теннисист достиг своего успеха путем осознанной практики, но не допускаем подобной мысли в отношении изобретателя. Однако факты свидетельствуют о том, что важнейший фактор успеха в обоих случаях один. Профессор Рэймонд Никерсон из Университета Тафтса писал, что «важность знаний в предметной области как определяющего элемента творчества

повсеместно недооценивается, несмотря на внимание, уделяемое ей исследователями». Дэвид Перкинс из Гарварда, изучив многие факторы, предложенные в качестве важных элементов творчества, писал: «Самые убедительные свидетельства отражают связь между творческим мышлением и ценностями в широком понимании этого слова — целями и надеждами человека... Гораздо в большей мере, чем мы обычно думаем, творчество — намеренные усилия». Желание достичь мастерства в деле, настрой на долгий упорный труд ради достижения этого, а затем стремление создавать новое — вот как рождается новаторство.

Упрямые факты свидетельствуют, что творчество доступно нам гораздо в большей мере, чем нам кажется. Основное ограничение, как и в случае успешной работы, — наше нежелание взять на себя необходимый для этого труд. С этой точки зрения изучение инноваций, в частности, поднимает вопросы, важные для всех видов успешной работы: насколько рано следует начинать заниматься осознанной практикой и до какого возраста она эффективна? Люди творческих профессий, например музыканты, иногда начинают заниматься в очень раннем возрасте и продолжают это делать до глубокой старости. Что же это означает? Стал ли процесс достижения блестящих результатов более долгим, чем раньше? Если так, то какова в этом роль окружающей обстановки?

Сила осознанной практики применима в очень многих сферах жизни. Давайте выясним, почему это так и что из этого следует.

Глава десятая. Успешная работа в молодости и не только

Начните пораньше — и продолжайте еще и еще

Почему лауреаты Нобелевской премии получают ее во все более пожилом возрасте? Эта тенденция становится все более очевидной. Объяснение этого факта раскрывает нам несколько базовых истин об успешной работе. Оно показывает, почему сейчас достичь высших уровней во многих сферах сложнее, чем раньше. Этот факт заставляет нас исследовать эффективность осознанной практики на протяжении жизни, с ранних лет до пожилого возраста, а также изучить виды вспомогательных структур, содействующих в достижении выдающихся результатов, чтобы понять: никто не проходит этот путь в одиночку.

Немолодой возраст нобелевских лауреатов и других новаторов был замечен Бенджаминем Джонсом из школы менеджмента Келлогг в Северо-Западном университете. Он сопоставил данные о лауреатах Нобелевской премии по точным наукам и экономике, а также о других, добившихся наиболее примечательных результатов в науке и технике за период XX века. Когда он определил, в каком возрасте они совершили свои выдающиеся деяния, то обнаружил удивительный факт: всего лишь за сотню лет их возраст увеличился почти на шесть лет. Эта находка выдержала все проверки на статистическую значимость. У этого явления, безусловно, есть существенная причина, но какая?

Наиболее очевидное объяснение состоит в том, что в XX веке значительно увеличилась средняя продолжительность жизни, и оно вполне разумно. Разумеется, нобелевские лауреаты старели — как и все остальные. Проблема в том, что это объяснение не выдерживает критики. Ученые и экономисты очень редко делают важные открытия в преклонном возрасте, поэтому неважно, жили они до восьмидесяти или до шестидесяти пяти лет. Кроме того, в подтверждение этой логики Джонс мог использовать замысловатые статистические технологии контроля пожилого населения, и он обнаружил, что эффект был нулевым.

Настоящее объяснение прямо противоположно. Выдающиеся

новаторы «старели» не потому, что долгожители тянули планку средней продолжительности жизни вверх, но потому, что «рос» возраст самых молодых. Эйнштейн получил Нобелевскую премию по физике за работу, выполненную в двадцать шесть лет, и никто тогда не счел этот факт примечательным. Напротив, Поль Дирак, также получивший Нобелевскую премию за работу, сделанную в двадцать шесть лет (в 1928 году), написал знаменитые строки именно об этом: «О возраст, лихорадка, бред, для физика ты — смерть. Перевалив за тридцать лет, уж лучше умереть».

Но к концу столетия любой физик, не доживший до тридцати, скорее всего остался бы безвестным. Джонс обнаружил, что новаторы, чью работу он изучал, начинали активно вносить свой вклад в предметную область в среднем в двадцать три года в 1900 году, но к 1999 году этот показатель поднялся до тридцати одного года — довольно значительная разница в восемь лет, и, разумеется, возраст, в котором они достигали вершины своего Олимпа, был еще выше. Причина «старения» нобелевских лауреатов и других новаторов не в том, что они стали жить дольше, но прежде всего в том, что на научные открытия им теперь требуется больше времени.

Еще одно исследование показывает, что этой тенденции подвержены не только гениальные личности, стяжавшие мировую известность. Возраст, в котором человек получает свой первый патент, во множестве областей бизнеса и политики вырос на шесть-семь лет за столетие. Джонс заключает: «Суммируя факты, мы отмечаем аналогичные тенденции как среди выдающихся умов, так и среди обычных изобретателей. По-видимому, перед нами общераспространенное явление».

Действительно, указанное явление имеет место во всех областях, приоритетом которых является знание. Знание — основа успешной работы, а в областях, где важные вехи прогресса следуют одна за другой, овладение знанием — также процесс непрерывный. Это легко увидеть на примере физики. Если вспомнить выдающихся ученых XX века — Планка, Бора, Гейзенберга, Ферми, Фейнмана и многих других, — становится ясно, почему сегодня подающему надежды физику требуется гораздо больше лет подготовки, чем в свое время Эйнштейну.

Но тот же принцип действует и за пределами физики и других точных наук, во всех основанных на знании областях, в том числе, что

важно, в бизнесе. Экономика и корпоративные финансы за последние сто лет претерпели изменения. Маркетинг, исследование операций, поведение людей в организации — все эти дисциплины вышли на новый уровень, требующий гораздо более пристального внимания, чем в прошлом. Даже вечно растущий американский налоговый кодекс — теперь он в четыре раза длиннее «Войны и мира» — требует многолетнего труда тех, кому по долгу службы положено в нем разбираться. Эффект Нобелевской премии имеет место во всех этих и многих других областях.

Подкрепляют его, в целом, растущие стандарты, требующие более длительной и интенсивной подготовки для достижения успеха. В главе 1 мы рассмотрели, как ряд факторов способствует повышению стандартов почти везде по мере роста конкуренции и постоянного совершенствования методов движения вперед. И это касается не только сферы профессиональной деятельности: родители, чьи дети в свое время поступили в колледж, рады, что они это сделали именно тогда, а не теперь.

Когда стены помогают

По мере повышения стандартов качества работы растет и важность доверительной, благоприятной среды, в которой потенциальные успешные люди находятся с самого раннего возраста. Никто не может достичь величия совершенно самостоятельно. В историях великих людей поражает то, насколько ценную поддержку они получали в критические моменты своего роста. Разумеется, некоторым из них приходилось бороться с нищетой и отчаянием, но это не то же самое, что отсутствие поддержки. Практически во всех случаях благоприятная среда очень важна.

Она существует на разных уровнях, но не на каждом из них вы можете на нее влиять — хотя проведенные исследования наводят на мысль, что целесообразно создавать такую среду, которую вы можете контролировать. Дин Кит Саймонтон заметил, что «опыт высшего порядка, как правило, появляется в определенном социокультурном контексте». Например, Кеннет Кларк, знаменитый английский искусствовед и автор книги *Civilisation* («Цивилизация»), полагал, что великие творения обычно создаются в условиях стабильности; жители осажденного города едва ли создадут великолепные статуи или симфонии. Исследования Саймонта показали, что «выдающиеся творцы реже творят во времена анархии и чаще — в периоды политической раздробленности, когда цивилизация разделена на многочисленные независимые государства», — это довольно точное описание Италии времен Возрождения. Разные культуры в разные времена поощряют развитие отдельных инициатив или препятствуют им. В современных западных культурах вы, проводя медицинские исследования в области лечения рака, с большой вероятностью получите поддержку, но двести лет назад существовало столько фальшивых лекарств от рака, что вас бы сочли опасным шарлатаном.

Если культура находится на одном краю спектра различных уровней среды — самая масштабная и неизменная часть, — то на другом его конце находится дом, и многие исследования предполагают, что именно он — самая важная составляющая среды. Условия, в которых люди начинают работу в своей области, очень важны, и даже в

бизнесе или других областях, где профессиональный рост начинается во взрослом возрасте, влияние благоприятной домашней среды имеет чрезвычайную важность.

Важнейшее значение благоприятной домашней среды в том, что она способствует раннему развитию человека. Мы встречали примеры тому в нескольких конкретных областях, таких, как бейсбол и балет: адаптировать к таким занятиям тело можно лишь в детстве и юности — позже человек, не будучи специально натренирован, не способен справиться с такой нагрузкой. Умственная адаптация, по всей видимости, происходит по той же схеме, по крайней мере в некоторых случаях. Мозг скрипача отводит больше «территории» работе левой руки — той, которая играет ноты, — чем мозг других людей. Этот эффект особенно заметен у людей, начавших заниматься скрипкой в раннем возрасте. Другой эффект связан с миелином — веществом, по мере совершенствования навыков медленно обволакивающим нейроны, изолирующим и укрепляющим ключевые связи с мозгом. У людей, приступивших к занятиям в ранние годы, миелина образуется больше, чем у тех, кто начал практиковаться во взрослом возрасте. Исследование профессиональных пианистов показало, что чем больше они занимались до шестнадцати лет, тем больше миелина имелось в соответствующих отделах мозга. Раннее начало таит в себе преимущества, которые в более позднем возрасте доступны уже в меньшей степени.

Но важнее этих преимуществ иной фактор — простой вопрос времени и ресурсов. Как мы уже видели, достижение мирового уровня в чем бы то ни было требует тысяч часов сосредоточенной осознанной практики. Например, лучшие скрипачи из берлинского исследования к двадцати годам имели за плечами около десяти тысяч часов занятий, при этом они упражнялись около двадцати восьми часов в неделю и уделяли многие часы необходимой подготовке. Для взрослого человека, обремененного семьей и работой, посвящать столько времени занятиям, которые скорее отнимают деньги, чем приносят их, — практически невозможно. Обычно время на это есть лишь в детстве и отрочестве.

В свете существующей реальности раннее начало создает конкурентное преимущество, которое мы уже рассматривали. В любой сфере более позднее начало заставляет человека бесконечно и, возможно, безнадежно пытаться нагнать других. Например, когда

талантливые скрипачи становятся профессионалами, они не перестают упражняться. Напротив, они занимаются еще больше, в среднем больше тридцати часов в неделю и пятнадцати тысяч часов в год. Любой взрослый, задумавший начать профессиональную карьеру в любой области, где другие начали совершенствоваться еще детьми, должен сначала взять калькулятор и взглянуть фактам в лицо.

Чему дом может научить организацию

Особая природа благоприятной среды очевидно важна; ряд исследователей выявили ее важнейшие характеристики. В самом масштабном и известном исследовании этого вопроса легендарный исследователь в области образования Бенджамин Блум опросил 120 молодых мужчин и женщин, составляющих элитарный класс Америки во множестве областей — музыке, скульптуре, плавании, теннисе, математике и неврологии. Пообщавшись с испытуемыми и их семьями, его команда обнаружила, что в их домашней среде было много общего.

Невзирая на значительные различия в прошлом, профессиях и доходах родителей, все эти семьи ориентировались на детей. Дети являлись центром заботы и внимания родителей, и последние готовы были сделать все, чтобы помочь им. Кроме того, родители верили в сильную рабочую этику и формировали ее. Делу время — потехе час, обязательства нужно соблюдать, цели нужно преследовать до конца. Один из знаменитых выводов отчета Блума гласит: «Преуспеть, делать как можно лучше, усердно трудиться, проводить время с пользой» — именно эти понятия культивировались вновь и вновь».

В организации это называлось бы корпоративной культурой — те нормы и ожидания, которые просто носят в воздухе. Родители успешных людей обеспечивали им руководство в общем выборе сферы работы, но в выборе конкретного дела значительную роль играл случай. Дети художников часто становились художниками, дети спортсменов — спортсменами, в семьях образованных людей вырастали математики и неврологи, и с раннего детства родители поощряли движение в этих направлениях. Но случалось также, что ребенок учился играть на пианино, потому что оно стояло дома, или становился пловцом, потому что команде по плаванию требовался еще один человек. Дело было не в том, что детей непреодолимо влекло в какую-либо область или их туда насильно двигали родители.

Родители выбирали учителей по мере того, как дети росли и переходили на следующий уровень развития — в этом состояла их основная роль и заслуга. Первый наставник ребенка — обычно местный тренер, школьный учитель, родственник. Но дети неизбежно двигаются

дальше, и на новом уровне им нужен новый учитель, однако новые варианты не всегда хороши; родителям приходится тратить много времени и сил на поиск подходящего наставника, а затем на то, чтобы водить детей на занятия. И наконец юные дарования переходят под опеку учителя мастерского уровня — этот шаг требует еще большего количества времени, денег и усилий.

В организации этот процесс аналогичен выбору задач, постоянно стимулирующих развитие способностей сотрудника. Работники — не дети, но многие из них, подобно детям, не желают сами искать новый опыт в работе, вынуждающий их напрягать самые слабые мышцы; искушение продолжать делать то, что получается, слишком велико. Работодатели, подобно родителям и наставникам, должны двигать своих подчиненных в гору, осознавая, что этот процесс требует жертв и от них тоже — в виде неидеальной работы отдела, менеджера которого переведен на другую работу, способствующую его развитию, или периодов невысокой или нулевой производительности сотрудника, пока он осваивает новые навыки. Но следует помнить также, что такие жертвы всегда окупаются.

Решив вопрос выбора подходящего наставника, родители в рамках проекта следили за ходом обучения детей, убеждались, что процесс идет нормально и что он вообще идет. На это стоит обратить серьезное внимание — не только потому, что практика — важнейший залог высоких достижений, но и потому, что именно дети, как правило, сильнее всего ее ненавидят. Если исследование выявит факторы, помогающие детям успешнее упражняться, это будет ценно для всех. Михай Чиксентмихайи из Университета Чикаго и его коллеги исследовали вопрос, почему некоторым подросткам проще, чем другим, учиться сосредоточенно и усердно, — это ведь ключевой момент осознанной практики и высоких достижений. Их исследование было сфокусировано на семейных условиях студентов, которые они оценивали по двум параметрам: стимул и поддержка. Стимулирующая среда предполагает широкие возможности для учебы и высокие ожидания. Поддерживающая среда предполагает строго определенные правила и виды работ, без особых споров о том, кому что придется делать, а члены семьи в этом случае могут положиться друг на друга. Исследователи классифицировали семейную среду как, во-первых, стимулирующую или не стимулирующую, во-вторых,

поддерживающую или не поддерживающую, всего — четыре возможных варианта. Подростки, живущие в условиях трех из этих комбинаций, демонстрировали обычный опыт учебы — без особого интереса и без особой энергии. Но в четвертом случае, воспитанные в условиях одновременно стимулирующей и поддерживающей среды, студенты были гораздо более заинтересованы, внимательны и вдумчивы в учебе.

Ключевой вывод точно соответствует наблюдениям в ходе исследования Блума. Условия, которые он изучил, также были стимулирующими — «родители поощряли в детях *любопытство* с ранних лет и отвечали на их вопросы серьезно и обстоятельно», — а также структурированными и поддерживающими, когда у каждого члена семьи была своя роль и свои задачи, а родители в определенной мере поддерживали занятия детей. Таким образом, мы получаем еще одно объяснение того факта, что столь немногие организации возвращают значительное количество успешных сотрудников. Большинство организаций не создает интеллектуального стимула, даже если сама сфера их работы представляется очень интересной. Вместо того чтобы предоставлять сотрудникам возможности обучения, тем самым поощряя их стремление к росту, типичная организация оставляет сотрудников наедине с проблемой. А вместо того, чтобы обеспечивать структурирование и поддержку — то есть ясное распределение ролей и ответственность в позитивной, оптимистичной, успешной атмосфере, — многие организации работают в стиле «прикрывай свой зад», когда основная цель — избежать наказания. Такая культура всегда казалась прискорбным фактом жизни, но исследования, посвященные поддерживающей среде, показывают, что она — настоящее зло. Они также являют бесспорное доказательство тому, что любая организация, способная пойти против тенденций и обеспечить стимуляцию, структуру деятельности и поддержку, станет не только уникальной, но и могущественной.

Нужно ли творить чудеса в бизнесе?

Шестнадцатилетний пианист-виртуоз, молодой гроссмейстер или юный чемпион — для нас это, можно сказать, обычное явление. Но почему в других областях, в том числе в бизнесе, мы никогда не встречаем вундеркиндов? Благовидный ответ: в этом возрасте по закону нельзя подписать чек или договор аренды. Вообще говоря, этот ответ затрагивает более глубокие истины о том, когда молодому человеку начинать совершенствоваться в конкретных областях, как это делать и что принципы раннего профессионального развития значат в бизнесе и связанных с ним сферах.

Действительная причина того, почему в некоторых областях не бывает вундеркиндов по определению, такова: к подростковому возрасту невозможно накопить необходимое количество подготовительной практики. Иногда причина имеет чисто физический характер. Пятилетний ребенок может упражняться на скрипке или пианино — бывают ведь маленькие скрипки, — но не может играть на тромбоне или контрабасе, так как эти инструменты слишком велики для него. Поэтому выдающиеся тромбонисты и контрабасисты обычно обретают признание уже взрослыми. В других случаях и десяти лет практики недостаточно. Таков эффект Нобелевской премии: хотя начать учить математику и физику можно уже в пять лет, среди специалистов по физике частиц нет подростков, поскольку в наши дни на приобретение необходимых знаний уходит не менее двадцати лет.

Выходит, восемнадцатилетних титанов бизнеса мы не видим по той же причине — полный объем необходимых знаний слишком велик, чтобы успеть приобрести его к этому возрасту? Не слишком убедительно. Отвлечемся от бизнесменов, сосредоточимся на менеджерах. Спектр знаний и умений, необходимых успешному менеджеру, наверняка очень широк. С другой стороны, любой менеджер, если он откровенен, скажет вам, что руководство бизнесом чаще всего не имеет ничего общего с техникой управления космическим полетом. Формирование стратегии бизнес-подразделения — большой труд, но все же не работа, скажем, над доказательством последней теоремы Ферма (на него ушло 357 лет).

Ответ между тем может заключаться в том, что обычно освоение навыков ведения бизнеса не начинается в раннем возрасте. Наше обсуждение раннего профессионального развития, вероятно, убедило многих бизнесменов в том, что в бизнесе ничего подобного не происходит — у молодых людей нет интенсивного целевого развития бизнес-навыков, присущего спортсменам, художникам или, например, математикам. Тогда возникает вопрос: возможно ли это вообще? Мы сейчас говорим не о том, желательно ли это, — но возможно ли и насколько эффективно интенсивное обучение молодых людей навыкам и знанию в бизнесе?

Это возможно. Развитие всегда начинается с постижения азов, так что никто не станет учить пятилетку модели определения цены активов или внутренним разработкам Управления по пищевым и лекарственным продуктам. Зато можно начать с изучения основ предметных знаний — фактов о конкретном виде бизнеса, — и до относительно недавнего времени веками именно так и делалось. Дети начинали знакомиться с семейным бизнесом, не достигнув и десяти лет. Мы можем оценить мудрость системы подмастерьев, погружавшей людей в конкретную область под руководством опытного учителя с ранних лет, в соответствии с основными принципами раннего профессионального развития.

Помимо общих предметных знаний подростки вполне могли бы осваивать более конкретные навыки в бизнесе. Основные финансовые понятия отлично вписываются в элементарную программу по математике; спросите хотя бы Рэма Чарана, одного из самых выдающихся консультантов по менеджменту. Он утверждает, что его глубокое увлечение корпоративными финансами началось с того, что он узнал в семейном обувном магазине в Индии, где работал с восьми лет. Ларри Боссиди, бывший глава компании Honeywell и один из самых знаменитых лидеров последних десятилетий, также мог бы рассказать вам что-то подобное о собственном детстве, проведенном большей частью в семейном обувном магазине, только американском. Детей также можно обучать основам теории вероятностей и статистики, позволяющим впоследствии принимать верные экономические решения и избегать нерациональных ошибок, которые, как показывают исследования в области поведенческих финансов^[18], совершаются очень часто. Самая популярная жалоба компаний на молодых

сотрудников — они ужасно пишут и говорят. Прививать людям грамотное владение языком в контексте бизнеса следует с очень раннего возраста. Именно с этих первых шагов начинается долгий и тернистый путь к высоким достижениям в бизнесе.

Это возможно — но полезно ли? Следует ли нам применять принципы успешной работы и раннего профессионального развития, чтобы маленькие Джеки Уэлчи и Дональды Трампы могли стать титанами бизнеса ко времени получения права голосовать? Факты свидетельствуют, что мы можем сделать это, но большинство из нас эту идею инстинктивно отвергает. Почему? Этот инстинкт стоит изучить подробнее.

В развитых странах система подмастерьев больше не используется, так как в XIX веке изменился характер труда. Многие американцы в то время имели образование ниже среднего, и этого было достаточно для работы на ферме, чем большинство людей и занималось. Но когда промышленная революция сделала фермерский труд более эффективным — и требующим меньшего числа людей — и тем способствовала росту фабрик, которым нужны были рабочие, восьмилетнего образования оказалось уже недостаточно. В начале XX века Америку захлестнуло движение за высшее образование — вся страна считала, что каждый должен пройти двенадцатилетнее обучение. Сначала это было производственное обучение: в новых высших школах молодых людей учили основам математики, английскому языку и навыкам научной работы, а иногда и более конкретным умениям, которые могли бы пригодиться им в условиях растущей промышленной экономики. Но позже, по мере обогащения страны, учебные программы высших школ вышли за рамки лишь производственных навыков и стали включать всевозможные общеобразовательные предметы. Все больше студентов поступало в колледж, и большинство из них выбирало гуманитарные специальности. Признаком процветания развитых стран в XX веке — и, вероятно, одним из самых примечательных их достижений — стала доступность для всех полного, качественного образования. Возможно, для выполнения повседневной работы не требовалось знакомства с Гомером, Шекспиром и историей Китая или знания тригонометрии. Но жизнь больше работы, и богатые, разносторонние знания — в числе прочего — делают человека состоявшимся.

С этой точки зрения идея пожертвовать всесторонним развитием ребенка ради того, чтобы к двадцати одному году он стал выдающимся бизнесменом, кажется варварской. Возможно, так и есть. Но, думая об этом, давайте кое-что иметь в виду.

Во-первых, у нашего общества очень мало проблем с детьми, выбирающими в раннем возрасте области помимо бизнеса. Никто не думает, будто Эрл Вудс был плохим отцом, поскольку уверенно с полуторалетнего возраста вел Тайгера именно в гольф. Напротив, отцом он был прекрасным, и сын его обожал. Кроме того, мы не возражаем, когда юные дарования в других областях жертвуют всесторонним образованием, чтобы сосредоточиться на выбранной сфере. Решение Леброна Джеймса сменить высшую школу на профессиональный баскетбол в свое время подверглось упрекам, но теперь, когда он невероятно богат и знаменит, все прошлое забыто. Сестры Полгар достаточно много занимались предметами вне области шахмат, но вообще никогда не ходили в школу; тем не менее Венгрия считает их национальными героинями. В этих и подобных им случаях блеск успеха затмевает все воспоминания о том, от чего этим людям пришлось отказаться.

Во-вторых, даже если мы откажемся от идеи превращения пятилеток в будущих руководителей банков, управляющих текстильными фабриками или стратегов розничной торговли, другие страны колебаться не будут. Быстро развивающиеся регионы Азии, Африки и Латинской Америки станут рассматривать исследования, посвященные раннему развитию, с собственных позиций, и нет причин полагать, что они совпадают с нашими. Если эти страны решат сосредоточиться на «изготовлении» юных чемпионов менеджмента, мы, столкнувшись с этой реальностью, вынуждены будем пересмотреть собственные взгляды.

Долой возраст

Известный факт: люди, достигающие примечательных высот в молодости, обычно не останавливаются в своем развитии. Йо-Йо Ма стал всемирно известным виолончелистом в двадцать лет, но в сорок он играл гораздо лучше. Джейми Даймон в двадцать девять зарекомендовал себя как успешный руководитель финансовой службы, но в пятьдесят был еще более успешен и стал директором компании JPMorgan Chase. В свете такой реальности исследователи занялись изучением развития успешных людей в течение жизни. Их находки показывают, какое влияние оказывает возраст на качество работы — и какое не оказывает.

Одна из самых состоятельных и наименее удивительных теорий в психологии состоит в том, что с возрастом мы «замедляемся». На шестом десятке, чтобы запомнить что-то или решить незнакомую задачу, нам требуется вдвое больше времени, чем тридцать лет назад. Мы двигаемся медленнее. Координировать работу рук и ног становится сложнее. Мы все видим примеры тому вокруг, и каждый, кому за тридцать, начинает испытывать справедливость этой теории на себе. Поэтому логично предположить, что такая неизбежная тенденция исключает возможность успешной работы с возрастом. Если наш разум и тело со временем изнашиваются, мы, по-видимому, ничего не можем сделать, чтобы поддерживать работу на высшем уровне дольше определенного срока.

Тем удивительнее и приятнее нам будет узнать, что это совершенно не так, и не только в исключительных случаях некоторых выдающихся личностей, но и вообще. Каким-то образом успешные люди продолжают добиваться успеха в том возрасте, когда, казалось бы, необратимые изменения делают это невозможным.

Пример: 10 января 2008 года Нью-Йоркский филармонический оркестр сделал анонс, удививший и тех, кто был близко знаком с оркестром, и тех, кто ничего о нем не знал. Новость заключалась в том, что Стенли Драккер, главный кларнетист оркестра, после сезона 2008/2009 года собрался уйти на пенсию. Поклонники не могли представить оркестр без Драккера. Но не знакомые с творчеством

оркестра люди были поражены еще больше: ведь согласно его резюме, пожалуй, самому короткому в мире, он пришел в оркестр в девятнадцать лет, а уходил в восемьдесят.

Случаи, когда люди работали на одном месте очень долго, нередки, но здесь кое-что другое. Как человек в возрасте Драккера может играть на уровне, требуемом от главного кларнетиста одного из самых знаменитых оркестров мира? Как ему удавалось достаточно быстро двигать пальцами? Как он мог запоминать длинные кларнетные концерты, которые продолжал исполнять наизусть сольно?

Исследования, проведенные во многих областях — менеджменте, пилотировании, музыке, бридже и других, — показывают, что успешные люди, как и все остальные, подвержены возрастным изменениям, которые сказываются во всем, кроме сферы их профессиональной деятельности. Например, исследование пожилых пианистов-виртуозов показывает, что их общая скорость обработки информации снизилась в точном соответствии с предполагаемым возрастом. Психологи измеряют, как быстро человек может нажать кнопку, отвечая на вопрос, или как быстро он барабанит пальцами или координирует их движения. Все эти действия и реакции с возрастом замедляются. Но при том, что отличные пианисты «замедлялись» вместе со всеми в отношении реакции на выбор на экране — этот навык не важен для пианиста, — они не замедлялись, когда дело касалось способностей, связанных с игрой на фортепиано, таких как умение быстро барабанить пальцами или координировать их движения. Они делали это так, словно и вовсе не старели. Та же ситуация характерна для многих других областей. Выдающиеся люди продолжают справляться с задачами в своей предметной области на высоком уровне, даже если их способности за пределами их сферы оставляют желать лучшего.

В свете того, что мы узнали о природе успешной работы, такая находка неудивительна. В конце концов, мы не раз убеждались, что блестящая работа не связана с выдающимися общими способностями: она обусловлена конкретными навыками, развитыми особым образом за длительное время. Это объясняет тот факт, что при естественном ухудшении с годами общих способностей конкретные навыки, с которыми связана успешная работа, не страдают. Но история знает и другие примеры: у многих выдающихся людей способности

ослабевают-таки со временем. На каждого Стенли Драккера найдется множество других успешных деятелей во многих областях, чьи имена мы забыли вскоре после окончания их краткой успешной карьеры. Почему же одни продолжают, а другие нет?

Ответ на этот вопрос вынуждает нас вновь подчеркнуть важность осознанной практики. Ряд исследований показал, что просто продолжать работать в какой-либо области недостаточно, чтобы избежать возрастных изменений. Архитекторы, например, развивают мощное пространственное воображение, но изучение работы архитекторов, не отличавшихся ничем, кроме длительного стажа, выявило вполне предсказуемое снижение этих способностей с возрастом. Нужно что-то еще, и это что-то — упорная, целенаправленная, специальная практика. Опытных пианистов, на протяжении всей карьеры поддерживавших свои навыки игры, сравнили с пианистами-любителями — некоторые из них имели сорокалетний опыт владения инструментом, но с тех пор отказались от всего, что можно было бы назвать осознанной практикой. Естественные возрастные изменения в случае любителей коснулись и их музыкальных способностей, чего нельзя было сказать о мастерах.

Как мы неоднократно убеждались, осознанная практика, применяемая длительное время, позволяет человеку преодолеть ограничения, которые в ином случае мешали бы его совершенствованию в работе, а преодоление ограничений — залог успешной работы в пожилом возрасте. Изучая выдающихся шахматистов, ученые обнаружили, что более пожилые игроки выбирают ходы так же хорошо, как и молодые, но делают они это иначе. Они не могли рассмотреть все множество возможных ходов, как это делали молодые игроки, но компенсировали свой недостаток лучшим знанием позиций.

Постоянная осознанная практика позволяет поддерживать на определенном уровне навыки, которые в противном случае ослабели бы с возрастом, а также развивать другие навыки и стратегии, компенсирующие неизбежные изменения. Пианист-виртуоз Вильгельм Бакхаус сказал, что на шестом десятке он много занимался этюдами — это, как он чувствовал, было ему нужно для поддержания технического совершенства. В более пожилом возрасте пианист Артур Рубинштейн понял, что больше не может играть так же быстро, как привык ранее. Он

разработал стратегию, позволяющую компенсировать это: перед быстрыми пассажирами он замедлял темп сильнее, чем раньше, поэтому следующие пассажи, несмотря на то, что он играл их медленнее, чем в прежние времена, благодаря контрасту казались сыгранными быстрее. Он продолжал публично выступать с большим успехом — до восьмидесяти девяти лет.

Усовершенствованные методы практики, с одной стороны, повысили стандарты исполнения практически во всех отраслях, с другой — они помогают показывать высокие результаты в течение более длительного времени, чем это было возможно раньше. Этот эффект особенно заметен в спорте, где средний возраст профессиональных игроков с годами увеличивается. Бейсболист Хулио Франко играл за «Атланта Брейвс» в сезон 2007 года в возрасте сорока девяти лет благодаря режиму интенсивных упражнений и тщательно спланированной диете, какие не применялись в бейсболе десятилетия назад. Его тренер говорил в интервью New York Times: «Когда я с ним познакомился, я быстро понял, что он не похож на людей своего возраста. Такой дисциплины я еще никогда не видел». Франко — определенно старейший игрок в высшей лиге бейсбола, если считать достоверным тот факт, что он родился в 1958 году, как утверждает официальная биография. Ранние ее версии называют годом рождения спортсмена 1954-й — в таком случае перед нами пятидесятитрехлетний игрок высшей лиги.

И в других видах спорта есть свои Мафусаилы. Профессиональному футболисту из «Атланты» Мортену Андерсену сорок семь лет; профессиональному баскетболисту из «Хьюстона» Дикембе Мутомбо — сорок два; оба они побили возрастной рекорд в своем виде спорта, и на момент написания этих строк оба еще играют. То же происходит в любительском спорте. Исследователи наблюдают множество примеров бегунов, которые благодаря усердным и хорошо спланированным тренировкам поддерживают свой уровень на невиданной ранее высоте; встречаются даже те, кто еще улучшает результаты, бегая быстрее в шестьдесят, чем в пятьдесят. В 2004 году сорокасемилетний спортсмен-любитель пробежал марафон за 2 часа 54 минуты 44 секунды — на четыре минуты отстав от олимпийского чемпиона 1896 года.

Умственные способности, поддерживаемые регулярной

тренировкой, могут служить нам гораздо дольше, чем всегда считалось. В медицине десятилетиями бытовало общепринятое мнение, что по достижении взрослого возраста наш организм может лишь терять нервные клетки, а не восстанавливать их, таким образом мозг утрачивает свою способность адаптироваться к новым задачам. Более современные исследования опровергают это. Наш мозг отлично способен создавать новые нейроны и в пожилом возрасте, если того требуют обстоятельства. Тренируйте свой мозг правильным образом — например «учите» его заниматься двумя задачами сразу, — и его работоспособность повысится.

Вспомним известные примеры бизнесменов, работающих на высшем уровне в пожилом возрасте. Уоррен Баффет, миновав семидесятилетний рубеж, продолжает блестяще руководить Berkshire Hathaway. Руперт Мердок примерно в том же возрасте агрессивно расширяет свой огромный медийный конгломерат, News Corporation. Генри Киссинджеру за восемьдесят, и он продолжает работать консультантом, а его ровесник Саммер Редстоун продолжает руководить Viacom и CBS.

Дело здесь не только в том, что стандарты повсеместно растут; важно то, что эти и другие руководители способны продолжать эффективно работать в высших эшелонах бизнеса на протяжении десяти-двадцати лет после срока предполагаемой отставки.

Данные исследования Бенджамина Джонса, связанного с выдающимися новаторами в науке, следует обновить. Вспомните его вывод о том, что верхний предел их возраста на момент создания новаций не растет; объем достижений резко снижается к моменту сорокалетия; средний возраст исследуемой группы — около тридцати девяти лет. Период его исследования завершается в 1999 году, но если рассмотреть лауреатов Нобелевской премии по физике с тех пор, эта группа будет значительно старше. Их средний возраст на момент произведенных свершений составляет около сорока одного года, а ведь именно в этой дисциплине нобелевский лауреат пожелал коллегам «лучше умереть» после двадцати девяти лет. Мы же находим среди двадцати двух лауреатов в период с 2000 по 2007 год людей, добившихся успеха в пятьдесят восемь, шестьдесят один и шестьдесят пять лет.

Наше понимание причин и условий успешной работы в пожилом

возрасте объясняет противоположные случаи. Большинство людей прекращают осознанную практику, необходимую для поддержания высокого уровня работы. Мы не вправе критиковать их. Возможно, это вполне рациональное решение, например, для профессионального спортсмена, заработавшего миллионы долларов, которому уже нечего приобретать, но есть что терять в случае серьезной травмы, если он продолжит играть.

Рано разбогатевшие бизнесмены не видят причин ставить себе новые задачи.

Говоря более широко — каждый успешный человек постоянно проводит анализ затрат и прибылей, когда речь идет об осознанной практике; с течением лет затраты растут, а прибыли снижаются. Улучшать качество работы становится труднее, и приходится больше сосредотачиваться просто на том, чтобы поддерживать определенный уровень; когда и это становится малореальным, человек ищет способы компенсировать нарастающую слабость. Это тоже не дается легко, так что в конце концов он чувствует, что прилагаемые усилия больше не стоят достигаемого результата. Однако ключевой момент ситуации в том, что снижение качества работы в той или иной предметной области с течением жизни — процесс не неотвратимый. Скорее это наш выбор: сколько сил мы хотим вложить в свою работу. Как говорил в интервью Los Angeles Times баскетболист Карл Мэлоун, автор второго рекорда всех времен по очкам в НБА, «дело не в том, что тело останавливается, дело в том, что его просто перестают гнать вперед».

Рано или поздно, разумеется, работоспособность снижается у любого человека. Даже самая прилежная осознанная практика не может обеспечить постоянный успех до конца жизни. Артур Рубинштейн в восемьдесят девять лет отказался от публичных выступлений, потому что терял слух и зрение. В таком состоянии он не мог больше заниматься своим делом на привычном ему уровне. А дальше наступает главное «замедление», с которым вынуждены столкнуться даже лучшие из лучших. Уоррен Баффет говорил своим акционерам в письме 2008 года: «Я скрепя сердце отверг идею продолжать управлять своим портфелем акций после смерти — тем самым оставив надежду придать новое значение словам “выйти за рамки привычного”».

И здесь мы вновь возвращаемся к коренному вопросу, которого касались уже не раз. Если речь идет о строгих требованиях осознанной

практики, постоянному болезненному выталкиванию себя за пределы комфортного, часами и годами, почему кто-то этим занимается? Родитель может заставить ребенка тренироваться, но не даст ему интенсивности и сосредоточенности, необходимых для достижения величия. Ребенка должно сподвигать к этому что-то еще. Стенли Драккеру наверняка не надо работать часами напролет, стремясь остаться лучшим кларнетистом одного из величайших оркестров мира. Уоррену Баффету нет нужды работать. Почему же они стараются? Почему шахматист тренируется по четыре-пять часов в день, если даже статус одного из величайших гроссмейстеров мира не обязательно обеспечивает богатство? Почему некоторые молодые бизнесмены выталкивают себя за рамки привычных требований своей отрасли, чтобы приобретать больше знаний и навыков, отдача от которых не гарантирована и может отстоять от них на годы?

Мы знаем, что успешную работу обеспечивает осознанная практика, но осознанная практика — это трудно. Настолько трудно, что никому это не под силу в отсутствие элемента «страсти» — поистине удивительного стимула. Поэтому следующее, что мы сделаем, — узнаем, откуда берется страсть.

Глава одиннадцатая. Откуда берется мотивация?

Самый глубокий вопрос осознанной практики

Представьте себе путь фигуристки Сидзуке Аракавы к победе на Олимпийских играх 2006 года в Турине. Ей было двадцать четыре года; фигурным катанием она занималась с пяти лет. Золотую медаль в этом виде спорта может принести лишь безупречное исполнение элементов, которые всем нам показались бы просто невозможными. Аракава специализировалась на элементе под названием «Ина Бауэр», нужно сложиться почти вдвое, отклонившись назад при разведенных в стороны ступнях, и перейти в комбинацию с тройным прыжком. Отработка таких движений требует колоссальной практики и неизбежных многочисленных падений. Аракава потратила на это девятнадцать лет. Исследование показало, что средние фигуристы тратят много времени на те элементы, которые уже умеют выполнять; выдающиеся же спортсмены больше времени уделяют новым элементам; именно они в конце концов приносят победу. А до этого — многочисленные падения.

Падение в фигурном катании означает приземление на лед ягодицами, защищенными лишь тонкой тканью костюма. Несложные вычисления на калькуляторе покажут, что, по самым скромным подсчетам, путь Аракавы к золотой награде был отмечен не менее чем двадцатью тысячами ударов о безжалостно жесткую холодную поверхность. Но все это принесло свои плоды — олимпийскую славу, всенародную любовь, а также мгновенное превращение слов «Ина Бауэр» в модное выражение во всей Японии.

История Аракавы не только впечатляет сама по себе, но и ценна как метафора. Чтобы стать успешным, нужно двадцать тысяч раз стукнуться задницей. Этот факт поднимает вопрос о том, почему кто-либо вообще готов пройти через это ради награды, которую он, возможно, получит лишь через много лет. Это самый глубокий вопрос в изучении успешной работы. В определенном смысле он бесконечно глубок. Это вопрос о том, что люди решают делать со своей жизнью и что за сила ими движет во исполнение их намерения. Ответ скрывается в глубине

человеческой личности. Иногда он лежит в плоскости уже не психологии, а психиатрии. Но это не означает, что вопрос этот — черная дыра и пытаться на него ответить бесполезно. Напротив, проведенные исследования позволяют нам понять, почему успешные люди платят за свой успех требуемую цену. Кроме того, полученные находки помогут нам разобраться в этом вопросе применительно к себе самим.

Два вида стимулов

Основной вопрос, касающийся мотивации к достижению успеха, в том, присуща ли она человеку внутренне или является лишь внешней. Большинство из нас считает, что стремление к цели — в конечном счете сила внутренняя, так как, нам кажется, ничто извне не может заставить человека приносить себя в жертву десятилетиями кряду. Многие исследования подтверждают эту точку зрения. В частности, исследование, посвященное мотивации в творчестве, было сосредоточено на вопросе соотношения внутреннего и внешнего. Его результаты представляют для нас важность по двум причинам. Во многих областях творчество присуще высшему уровню исполнения работы, когда люди выходят за рамки достигнутого и создают новое; кроме того, творчество, подобно осознанной практике в любой области, требует интенсивного сосредоточения, но именно его сложнее всего поддерживать.

Важная находка, о которой говорят многие исследователи различных областей, в том, что выдающиеся творческие достижения и внутренняя мотивация неразрывно связаны. Творческие люди сосредоточены на своей задаче («Как мне решить эту проблему?»), а не на самих себе («Что даст мне решение этой проблемы?»). Молодые профессионалы, преуспевающие в точных науках и математике, имеют более сильную внутреннюю мотивацию, чем их менее успешные коллеги. Великие ученые страстно преданы своему делу. Успешные люди самоотверженно отдают себя работе в своей области — науке, коммерции, искусстве — и чувствуют готовность продолжать делать это десятилетиями.

С какой бы позиции мы ни рассматривали этот вопрос — результаты будут одни и те же. Люди, имеющие сильную внутреннюю мотивацию согласно психологическим тестам, выполняют свою работу творчески. Также люди творческих профессий (художники, исследователи) всегда показывают более высокие результаты в тестах на внутреннюю мотивацию.

В своей работе Михай Чиксентмихайи, психолог из Университета Чикаго, предлагает механизм (один из многих возможных), способный

связать внутреннюю мотивацию с требованиями осознанной практики. Его знаменитая работа о «потоке» описывает состояние, в котором человек настолько вовлечен в работу над задачей, что для него замедляется время, степень получаемого от процесса удовольствия повышается, а задача, кажется, решается совершенно без усилий. Такой «подъем» возможен в том случае, когда работа человеку точно по силам; если она слишком проста, становится скучно, а если слишком сложна — она разочаровывает. Чтобы постоянно пребывать в «потоке» — а это процесс, параллельный стандартной осознанной практике, связанной с постоянным выталкиванием себя за рамки уже имеющихся умений, — по мере профессионального роста люди должны искать для себя более сложные задачи и соотносить их с более продвинутыми навыками. Чиксентмихайи не согласен с тем, что именно такой образ действия присущ работникам творческих областей.

Понятие «потока», по-видимому, способно объяснить одну из конкретных загадок мотивации к деятельности. Это пока в большей степени предположение, так как такое исследование еще не проводилось. Но теория осознанной практики в определенном аспекте противоречит реальности. Теоретически практика «не имеет ничего общего с удовольствием». В том смысле, что она сопряжена с постоянными попытками овладеть прежде невозможным, а значит, с постоянными неудачами, — это действительно так. Но в ходе одного из исследований успешные спортсмены часто утверждали обратное. Так, многие борцы, фигуристы, футболисты, хоккеисты и мастера единоборств признавали практику довольно приятным занятием. В интервью *New York Times* в 1999 году знаменитая теннисистка Моника Селеш сказала: «Я просто люблю тренироваться, упражняться и все такое».

Такое восприятие резко контрастирует с воззрением скрипачей у Эрикссона, которые считали практику довольно утомительным занятием. Возможно, спортсменам тренироваться нравится потому, что для них это активная деятельность, а для скрипачей — нет. Но на более глубоком уровне, вероятно, практика как-то соотносится с внутренними потребностями у тех, кто может неустанно следовать ей в течение многих лет. Вполне вероятно, что именно этим объясняется роль практики в создании крайне приятного состояния «потока».

Разумеется, причина может иметь и более глубокие корни.

Успешные ученые, по-видимому, движимы воодушевлением от сложности и важности существующих задач. Бенджамин Блум в ходе своего исследования успешных молодых ученых в нескольких областях у некоторых испытуемых обнаружил такую мотивацию с юных лет: «Для большинства математиков радость открытия нового способа решения задачи превосходила важность хорошей оценки или одобрения преподавателя». Многие исследования ученых говорят о том же; ученых восхищают новые задачи, а удовольствие доставляет процесс их решения не в меньшей степени, чем результат.

В бизнесе мотивация исследовалась бесчисленное количество раз, на эту тему пишутся книги, статьи, проводятся конференции. Вторая по популярности публикация в *Harvard Business Review* за все времена — статья 1968 года о мотивации (самый популярный материал — о тайм-менеджменте^[19]). Но большинство исследований сосредоточено на том, что мотивирует работников вообще, а не на том, что движет высшими руководителями. Исследования этого небольшого сегмента выявили разнообразные движущие силы, в большинстве своем внутреннего характера. К числу их относятся потребность в достижениях, жажда власти, а также стремление творить добро. Обратимся к примерам выдающихся руководителей и предпринимателей: имея денег больше, чем когда-либо смогут потратить, и славу, о которой другие не смеют даже мечтать, они продолжают работать и совершенствоваться. Все это наглядно подтверждает общую идею о том, что внутренний стимул всегда самый мощный.

Безусловно, внутренняя мотивация преобладает на общем фоне, но внешние силы тоже оказывают свое влияние. В критические моменты все, даже лучшие из лучших, реагируют на них. Исследуя структуру ДНК, Уотсон и Крик работали практически непрерывно, так как знали, что соревнуются с другими исследователями. Александр Грэхэм Белл так же трудился над созданием телефона, зная, что соревнуется с Элишей Греем — в итоге Белл пришел в патентное бюро всего на пару часов раньше Грея.

В обширных исследованиях стимулов к творческим достижениям Тереза Амабиле из Гарвардской школы бизнеса сначала предложила простую гипотезу: «Состояние внутренней мотивированности имеет следствием творчество, а внешняя мотивация причиняет ущерб». Легко понять, почему внешняя мотивация показалась ей губительной; многие

исследования подтверждают этот факт. В одном из проектов самой Амабиле студентов колледжа попросили сделать коллажи из бумаги. Половине испытуемых сказали, что их коллажи будут оценивать выпускники факультета искусств; другим — что исследователи изучают их настроение, и сами коллажи никого не интересуют. В итоге, по мнению коллектива художников, работы тех, кто ожидал оценки, заметно уступали другим с точки зрения творчества. Другие исследования показали, что практически любая внешняя попытка ограничить или контролировать деятельность снижает креативность. Предлагаемое вознаграждение также ослабляет творческий дух.

Все эти выводы подтверждались многократно. Но исследования, проводимые в других направлениях, находили и кое-что еще. Внешние факторы мотивации бывают разных типов, не все они имеют контролирующий характер, а некоторые из них, по-видимому, повышают креативность. В частности, достаточно эффективно могут работать внешние факторы мотивации, укрепляющие мотивацию внутреннюю. Как это? Например, эффективным оказалось признание, подтверждающее компетентность. Хотя само ожидание оценки снижает креативность, личная обратная связь действительно может помогать творчеству, если только она «правильная — конструктивная, неагрессивная и сосредоточенная на работе, а не на личностях», как утверждает Амабиле. Даже перспектива непосредственного вознаграждения, обычно для творчества губительная, может быть полезна, если вознаграждение правильное — «позволяющее направлять больше ресурсов на интересные идеи». Такие находки навели Амабиле на мысль пересмотреть свою гипотезу: внутренняя мотивация по-прежнему благотворна, а внешняя, имеющая контролирующий характер, губительна для творчества, но внешние факторы мотивации, стимулирующие мотивацию внутреннюю, могут быть весьма эффективны.

Мы подробно рассмотрели тему мотивации в творчестве потому, что, как уже отмечалось, она частично проясняет более общий вопрос: почему отдельные люди самоотверженно следуют требованиям осознанной практики. Более широкий взгляд обнаруживает дополнительные подтверждения тому, что внешние факторы мотивации в определенных обстоятельствах могут быть полезны. Например, многое в том, что мы называем творческой работой, носит не очень-то

творческий характер. Когда задача определена и поставлена (творческая часть), необходимо оценить решение, расписать конкретные шаги и обязанности, обсудить их с другими участниками. Эти элементы могут осложнять процесс, и вышеописанные внешние стимулы помогают продвигаться в работе дальше.

В целом освоение навыков конкретной области — одна из основных целей осознанной практики — иногда подкрепляется внешними мотивирующими факторами, особенно на ранних стадиях. Даже самые успешные люди, оказавшиеся в зоне внимания Блума, в начале своей карьеры нуждались в большом количестве внешней мотивации. Родители заставляли их упражняться, как это часто бывает. Но интересно отметить, что в случаях, когда принуждение перерастало в угрозу, часто запускалась внутренняя мотивация ребенка. То есть не «если не будешь заниматься на пианино, не получишь карманных денег», а «мы продадим пианино». Не «пропускаешь плавание — остаешься дома в выходные», а «заберем тебя из команды». Если бы ребенок не имел действительного интереса к своему занятию, эти угрозы не сработали бы.

Другие внешние стимулы также важны, и хотя их эффект состоял в том, что дети справлялись с трудностями осознанной практики, они также полностью соответствовали характеристикам эффективных внешних стимулов, описанных Амабиле применительно к творчеству. Оценка тренеров и педагогов была сосредоточена на задаче и на том, как справиться с ней наилучшим образом. Некоторые учителя отслеживали уровень работы ребенка, демонстрируя ему имеющийся прогресс и объясняя, как можно улучшить результат. Выступления и соревнования тоже существенно стимулировали, так как победа или успех вызывали похвалу и одобрение.

Со временем, однако, «внутренняя мотивация обретала все большую значимость и силу», — сообщает Блум. Ученики начали ставить себе собственные цели. Внешние факторы все еще были важны: они стремились хорошо выглядеть на публичных выступлениях или соревнованиях, — отчасти потому, что это подтверждало: они движутся к своим целям, а ведь действительно их заботили именно цели. Эти события также приближали учеников к победителям, так что они могли «намечать для себя новые высоты и находить пути их покорения». То есть стимулом теперь являлось не столько одобрение за хорошую

работу, сколько внутреннее стремление быть лучшим.

Ошибки организаций

Следует отметить, что в этом отношении большинство организаций делает все, чтобы препятствовать людям в достижении высоких результатов. Так как внутренняя мотивация наиболее сильна, человек работает особенно увлеченно и эффективно над проектом, который сам выбирает. Многие ли компании это одобряют? Немногие, как уже отмечалось в предыдущей главе, и они добиваются выдающихся результатов. Но большинство других упорно отказываются у них учиться. Возможно, руководители возразят, что им нужно вести бизнес и они не могут позволить сотрудникам заниматься неизвестно чем. Хорошо, но тогда пусть не удивляются, что их идеи ничуть не лучше идей конкурентов, и пусть не сокрушаются о том, что сотрудники не проявляют должного интереса к работе.

Многие ли организации могут похвастаться конструктивной обратной связью, касающейся самой работы, а не исполнителей? Большинство компаний действуют по излюбленному сценарию: незадачливому сотруднику рассказывают, что он сделал не так, а не как сделать лучше, и какие личные качества (отношение к работе, характер) ему следует изменить — все это под негласной угрозой увольнения. Более действенную систему отваживания людей от трудов каждодневного саморазвития и придумать трудно. Что касается вознаграждения, в большинстве компаний оно почти всегда подразумевает больше ответственности и меньше свободы. Повышение в компании предполагает дополнительные обязанности, но если они не «укомплектованы» потенциалом укрепления самодисциплины, повышение будет скорее наказанием, чем наградой. Внешние стимулы, по определению, — единственное, что компания может предложить своим сотрудникам, но большинство компаний справляются с этим на удивление плохо.

Факты говорят о том, что стимул продолжать нелегкий труд самосовершенствования, особенно у взрослых людей, — внутренний. Следующий вопрос: как он возникает? Откуда берется эта страсть? Чем определяется наличие или отсутствие ее у человека? Некоторые исследователи утверждают, что по крайней мере в ряде случаев она

определенно является врожденной. Элли Уиннер, профессор психологии в Бостонском колледже, несколько лет назад ввела прекрасный термин «жажда мастерства», характеризующий всепоглощающее стремление к определенному занятию, присущее некоторым детям с очень ранних лет. Например, она описала случай Питера: мальчик начал рисовать в возрасте десяти месяцев (обычные дети начинают ближе к двум годам); он «просыпался утром и требовал бумагу и карандаши, даже не встав с постели». Он увлеченно рисовал почти целый день и каждый день в течение многих лет, и рисунки его были весьма неплохи, гораздо лучше, чем у обычных детей его возраста.

Вундеркинды вроде Питера есть во многих областях, в том числе в музыке, шахматах и математике, и их истории поистине впечатляют. Большинство детей заставляли упражняться, их же с трудом могли от этого отвлечь; в своих умениях они намного опережали свой возраст. Одно из объяснений феномена вундеркиндов состоит в том, что эти дети рождаются со стремлением работать в определенной области. В соответствии с принципами успешной работы они становятся успешны благодаря интенсивной осознанной практике. Такое объяснение никак не связано с чудесами и не нарушает правила десяти лет; хотя успехи этих детей значительно опережают прогресс их ровесников, они все же далеки от мирового уровня. Его достижение — процесс гораздо более длительный и трудоемкий. В этой теории сама причина рождения детей с определенным стремлением остается загадкой. До сих пор ученым не удалось найти ген, отвечающий за рьяное желание человека рисовать, играть на гитаре, читать или играть в шахматы — если говорить о других областях, в которых выявлены случаи ранних успехов.

Другое объяснение, предпочитаемое Уиннер и некоторыми исследователями, противоположное: не постоянная практика порождает выдающиеся способности, а выдающиеся способности побуждают к постоянной практике. По этой версии, дети рождаются не со стремлением к определенной деятельности, а со способностью гораздо быстрее остальных овладеть определенными навыками. Они постоянно практикуются, ставят себе новые цели и совершенствуют мастерство потому, что их способность учиться делает этот процесс притягательным для них. Такое объяснение, по-видимому, применимо не во всех случаях. Маловероятно, что Питер увлеченно рисовал в десять месяцев именно по этой причине.

Обратите внимание, что такое объяснение — не только отдельная гипотеза работы механизма осознанной практики. Уиннер утверждает, что дети-акселераты не просто прилежнее других, но и качественно от них отличаются. Например, они (в случае с художниками) чаще других бывают левшами или амбидекстрами и имеют слабые навыки устной речи. В этой теории, как и в предыдущем случае, само наличие врожденной склонности к определенному делу остается загадкой.

Возможно, ни одно из этих объяснений не выглядит абсолютно убедительным. Еще менее убедительны они станут, если мы допустим, что в обоих случаях внимание направлено не совсем туда. Стимул, который мы ищем, — внутренний, и этот факт побуждает нас изучать личностные качества успешных людей, которые, возможно, не так важны, как кажется большинству из нас. Внутреннее не означает врожденное. Идея о том, что многие качества характера и черты поведения развиваются со временем в результате опыта, вполне правдоподобна, и жизнь каждого из нас тому примером. Возможно, интересующий нас внутренний стимул также развивается со временем. О вундеркиндах поговорить интересно, так как они явно обладают неким стимулом со столь раннего возраста, что он кажется врожденным. Вероятно, в некоторых случаях это действительно так, но не во всех. Уиннер приводит пример Йани, китайской девочки, в пять лет создававшей потрясающие картины в китайском национальном стиле. Отец Йани был художником, и, по словам Уиннера, девочка каждый день подолгу находилась в отцовской студии, рисуя рядом с ним. Конечно, Йани — чудо, но имеющиеся данные едва ли позволяют заключить, что ею двигало что-то действительно врожденное — будь то желание творить или способность учиться, в отличие от пользы от пребывания рядом с отцом-художником.

Склонности вундеркиндов кажутся врожденными, но изучение их не особенно помогает нам понять страсть к совершенству в своем деле. Это связано с тем, что большинство вундеркиндов, насколько мы можем судить, не намереваются стать великими. Немногие из них готовятся, но большинство отказываются от интенсивной ежедневной практики в течение многих лет, необходимой для достижений высшего уровня. С чем бы они ни приходили в этот мир, звезды обычно некоторое время ярко сияют, а затем меркнут. Джош Уэйтцкин, юный шахматный гений, чья история рассказана в фильме «В поисках Бобби Фишера»,

предложил объяснение, которое однажды изложил журналу Psychology Today: «Самые одаренные дети в шахматах не удерживаются. Им говорят, что они победители, но, столкнувшись с неизбежными трудностями, они зацикливаются и начинают считать себя лузерами».

И наоборот: те, кто добивается успеха, редко являют таланты в детстве. Эта теория абсолютно верна в бизнесе: истории детства Уэлча, Огилви и Рокфеллера не содержат и намека на будущий успех. Это подтверждается, например, крупным исследованием Блума, занимавшегося успешными исполнителями высшего уровня, добившимися всенародного признания в возрасте до сорока лет. Например, всех изученных двадцатичетырехлетних пианистов — каждый из них являлся финалистом по меньшей мере одного крупного международного конкурса — в детстве заставляли заниматься, в отличие от детей, которые сами рвались за пианино.

Точно так же родители будущих чемпионов по плаванию не могли предвидеть грядущие достижения своих детей. История повторяется вновь и вновь: даже в одиннадцать-двенадцать лет сложно было определить, кого из детей ждет блестящий успех.

Существует распространенное мнение, что в определенный момент вскоре после этого возраста будущие знаменитости испытывали почти осязаемый прилив интереса к определенной сфере. Стимул становился внутренним. Один пианист вспоминал изменивший его жизнь момент: ему было пятнадцать лет, он слушал выступление великого пианиста, сидя в метре от него. «Я помню, как меня наполнило и переполнило ощущение широчайшего музыкального диапазона, выразительного потенциала, как я услышал настоящее звучание музыки, мягкость звука... В этот момент я был как никогда серьезен. Больше я не валял дурака за фортепиано. Я перестал читать с листа по два часа в день только ради удовольствия. Я стал работать». Как и других участников этого исследования, в детстве его заставляли заниматься. В данном случае уместно было бы сказать, что он не родился с каким-либо стимулом или способностью быстро учиться. Но в этот момент в нем появился внутренний стимул, который стал двигать его дальше.

Эффект умножения

В нашем поиске источника мотивации, поддерживающей людей на тернистом пути самосовершенствования, факты двигают нас во вполне ясном направлении. Страсть не рождается на свет вместе с нами; скорее она, как и сами блестящие способности, развивается постепенно. Этот вывод подтверждают наблюдения из реальной жизни. Выдающихся людей что-то непрестанно движет к совершенству, но большинство из них начинало иначе. Мы уже видели, что в областях, которые предполагают раннее развитие способностей, например в музыке и спорте, будущих мастеров в большинстве случаев нужно подталкивать. Там, где до начала работы необходимо создать всеобъемлющую теоретическую основу, например в бизнесе или науке, мы часто видим, что будущие звезды могут не иметь никаких стимулов, даже став взрослыми. Вспомним Стивена Балмера и Джеффри Иммельта, сидевших в своем офисном закутке в Р&Г. Оба получили степень МВА (Балмер в Стэнфорде, Иммельт — в Гарварде) и со временем развили в себе желание усердно работать, не только в целом, но и конкретно над выработкой определенных навыков, обеспечивших им место на вершине делового мира. Оба они прославились своей преданностью работе. Но эти качества явно не были присущи им изначально.

Если стремление к совершенству — качество приобретаемое, а не врожденное, то как оно развивается? Несколько исследователей независимо друг от друга предложили механизм, позволяющий получить ответ на этот вопрос. Он помогает объяснить, почему одни в отличие от других развивают в себе навыки успешной работы и одновременно — растущую мотивацию, необходимую для ее более совершенного исполнения. Стивен Сиси, Сюзан Барнетт и Томо Канайя из Университета Корнелла назвали это эффектом умножения.

Идея проста. Очень небольшое преимущество в какой-либо области может вызвать к жизни серию событий, дающих гораздо большие преимущества. Например, говорят исследователи, представьте, что у кого-либо лишь немного лучше среднего развиты зрительно-моторная координация, сила предплечья и рефлекс. Изначально такой человек может радоваться тому, что играет в бейсбол несколько лучше своих

школьных товарищей. Это небольшое удовольствие может заставить его тренироваться больше, искать возможности заниматься у профессиональных тренеров, смотреть и обсуждать матчи по телевизору и так далее. Такой человек, скорее всего, будет создавать вокруг себя все более благоприятную для развития бейсбольных навыков атмосферу. Факторы накапливаются со временем, усиливая эффект факторов более ранних и на вид незначительных.

Легко представить себе тот же процесс в любой другой области. Общую схему процесса исследователи описывают так: «Повышение мастерства способствует улучшению среды вокруг, а лучшая среда, в свою очередь, благоприятствует новому росту способностей».

Подобную схему мы можем наблюдать в реальном опыте будущих звезд, описанном в исследовании Блума. Вот что отмечает автор: «В большинстве случаев первые учителя считали их способными в учебе. Действительно ли они обучаются лучше других — неизвестно. <...> Однако когда первый учитель называет ученика “способным”, это важный источник вдохновения. Учитель считает ученика особенным и относится к нему соответствующе, а ученик ценит это очень высоко».

Именно эффект умножения способствовал развитию мотивации таких учеников: «Получив первое признание в ранние годы учебы, они стали усиленно вкладываться в это. Они больше не преследовали цель порадовать родителей и учителей. Теперь их деятельность опиралась на личные планы и интересы».

Понятие эффекта умножения — неотъемлемая часть фундаментальной теории осознанной практики. Принцип его работы, как впервые объяснили Андерс Эрикссон и его коллеги, предполагает, в частности, что навыки начинающего столь скромны, что ему по силам лишь немного осознанной практики. Но это «немного» позволяет ему развить навыки, а благодаря этому удастся больше практиковаться, еще повышая уровень знаний. Таким образом, «можно ожидать, что повысившийся уровень приобретенных навыков и умений повысит максимальный уровень осознанной практики, доступный человеку». Такую теорию подтверждают факты. Почти в каждой области новички занимаются не более часа в день, а иногда и меньше. Но к тому времени, когда станут звездами, они выработают у себя способность заниматься четыре-пять часов в день. Было бы не вполне правильно говорить, что только практика развивает успех или что успех

способствует практике. Со временем одно помогает другому.

Свидетельства действенности данного механизма весомы, логичны и кое-что объясняют. Возникает очень странный вопрос: что запускает эффект умножения? Если все начинается с небольшого преимущества — малозаметной разницы, каким-то образом начинающейся самоподпитывающийся цикл повышения мотивации и улучшения работы, — откуда берется эта разница?

Стивен Сиси и его коллеги, впервые описывая этот эффект, предположили, что дело в генах. Ребенок может от рождения иметь лучшую, чем у ровесников, зрительно-моторную координацию и другие навыки, дающие ему небольшое преимущество в бейсболе. Очевидно, вероятность этого отвергать нельзя, особенно в отношении физических качеств, почти полностью определяемых генами. Кроме того, легко представить себе, как интеллект и другие черты с генетической составляющей запускают эффект умножения, даже если степень влияния генетики здесь спорна. В конце концов, всего-то и нужно, что небольшое преимущество. В главе 3 мы видели, что интеллект и другие общие способности играют гораздо меньшую роль в успешной работе, чем кажется большинству из нас, но даже если интеллект во многих областях не является важнейшим фактором успеха, небольшое интеллектуальное преимущество в детстве способно запустить эффект умножения, который позволит добиться успеха много лет спустя. Конечно, такие качества не гарантируют возникновения эффекта умножения. Если бы ребенок с талантом бейсболиста жил в такое время и в таком месте, где о бейсболе никто не слышал, талант ничего бы не стоил; нетрудно представить сколько угодно других сценариев, в которых свойство, способное запустить эффект умножения, могло бы иметь значение, а могло бы и не иметь.

Гораздо более интересен тот факт, что события или ситуации, не имеющие ничего общего с врожденными свойствами, также могут дать толчок развитию эффекта умножения. Довольно распространенный пример — ситуация, когда человек начинает осваивать определенную область раньше других. Многие исследователи подметили, что, начиная в какой бы то ни было области, люди сравнивают себя не с корифеями в ней, а с ровесниками. Никто не задумывался о том, будет ли десятилетний Тайгер Вудс соперничать с профессионалами; важно было, что он играл гораздо лучше других десятилетних детей. Один из

способов начать работать лучше своих ровесников — начать тренироваться раньше их (как в случае Вудса), тем самым накапливая больший объем осознанной практики. Выступления в любом возрасте — отличный способ получить одобрение и внимание, способствующий их умножению, и это можно делать, не опираясь на какие-либо врожденные способности. Стоит отметить, что исследования достижений пловцов, гимнастов, шахматистов, скрипачей и пианистов показывают, что более успешные люди начали заниматься в более раннем возрасте.

Аналогичный способ запустить эффект умножения — начать учиться там, где конкуренция невысока. Гораздо легче прослыть гением математики среди сотни своих ровесников, нежели среди сотни тысяч. Многие юные дарования в исследовании Блума рассказывали о подобном опыте: будучи местными знаменитостями, они попадали на новый уровень конкуренции и обнаруживали, что многие другие по крайней мере ничем им не уступают. Один из пианистов так описывал свое прибытие в элитную музыкальную школу: «Я был поражен. Нелегко было принять тот факт, что существуют другие люди, которые играют по-настоящему хорошо, тогда как я долгое время считал себя выдающимся». Но это нормально; к этому времени такие люди уже вырабатывают в себе стимул продолжать. Удалось ли бы им это, если бы с ранних лет они считали себя заурядностями? Говард Гарднер, исследуя профессиональный путь Эйнштейна, Стравинского и других блестящих творцов, заметил, что начинали они не в мегаполисах. Напротив, их талант обнаруживал себя в условиях небольших городков, а затем масштабы росли.

Можно ли запустить эффект умножения в обратную сторону? Кажется естественным, что некоторое преимущество в работе в раннем возрасте или в тесной среде, как бы человек его ни добился, может привлечь дополнительное одобрение, создающее мотивацию тренироваться больше, и так далее. Но раз этот процесс циклический, нельзя ли начать его не с успешной работы, а с обильных похвал? То есть, если просто сказать человеку, что он отлично справляется, как бы это ни было на самом деле, — возможно ли сподвигнуть его больше работать и в итоге работать лучше, привлекая к себе больше похвал, и так далее? И это выглядит реальным. Вспомните, что в исследовании Блума учителя считали испытуемых очень способными, хотя у Блума не

было этому подтверждений. По его словам, «учитель вскоре начинал относиться к ним как к “особым” ученикам, а сами они высоко это ценили». Кроме того, родители в большинстве случаев говорили своим детям, что они особенные, — родители часто так делают, независимо от реальности. И снова представляется возможным, что фактор, совершенно не связанный с какими-либо врожденными способностями, может положить начало эффекту умножения или хотя бы поспособствовать его развитию.

Это вполне вероятно, но пока не доказано. Строгих исследований, способных подтвердить или опровергнуть такую возможность, пока не проводилось. Стивен Сиси и его коллеги считают, что возможность запуска «факторами среды» (ранней осознанной практикой, дополнительной похвалой и так далее) динамичного эффекта умножения — «это проверяемый эмпирический вопрос». Но они заключают, что до сих пор «это не было проверено эмпирически приемлемым образом». Так что пока мы ни в чем не уверены.

А как по-вашему?

Этот вывод очень важен для наших целей, так как он означает, что в рамках исследований мы дошли до конца пути. Речь идет не только о вопросе мотивации, но и о более общих вещах.

Наш поиск источника блестящих достижений иногда сбивал нас с пути, иногда приносил множество полезных знаний и в итоге привел к вопросу о том, откуда берется стремление двигаться вперед. Мы и об этом немало узнали. Что самое важное — мы убедились, что такое стремление развивается, а не возникает вмиг полностью сформированным. Мы обнаружили также, что развитие этого стремления начинается в детстве. Андерс Эрикссон по этому поводу замечает: «Граница исследования — родители. Если слишком давить на детей, они будут реагировать злобно. Нужно растить независимого человека, увлеченного своей деятельностью. Это зависит от того, насколько родители способны дать человеку свободу достичь того или иного уровня, понимая, что процесс его достижения будет долгим». Да, возможно, все дело в этом. Но, по его словам, это предел изученного. Работа еще не закончена.

И наконец, мы не можем приблизиться к самой сути этого вопроса: четко и ясно объяснить, почему некоторые люди посвящают десятилетия тяжелому напряженному ежедневному труду, в конце концов приводящему их к мировому успеху. Мы достигли момента, когда остаемся без руководства ученых и должны продолжать сами, ища в единственном месте, где еще не искали: внутри самих себя.

Что могло бы заставить вас прилагать титанические усилия, необходимые, чтобы стать директором крупной компании, джазовым пианистом, адвокатом или кем-либо еще? Ответ на этот вопрос можно получить, прежде ответив на два основных вопроса: чего вы на самом деле хотите? во что вы на самом деле верите?

Ваши желания — настоящие, глубокие желания — очень важны, поскольку осознанная практика — крупная инвестиция. Чтобы стать успешным, вы должны сделать свою крупнейшую инвестицию — вложить в достижение своей цели многие годы своей жизни, и лишь тот, кто движим сильным желанием, добьется своего. Часто приходится

видеть, какую цену люди платят за то, чтобы достичь высот в своей области; даже если их семейные отношения сохраняются, прочие интересы помимо работы выживают редко. Говард Гарднер, изучив работу семи выдающихся людей, отметил, что «обычно творец жертвовал нормальными личными отношениями, чтобы продолжать работать». Такие люди «полностью поглощены своей работой. Об общественной жизни или увлечениях речь практически не идет вообще». Возможно, это кажется достойным восхищения самопожертвованием и целеустремленностью, но благие вначале эти качества впоследствии принимают уродливые формы. По мысли Гарднера, «к самоуверенности добавляются эгоизм, эгоцентризм и нарциссизм: каждый творец кажется поглощенным собой, не только будучи полностью погружен в собственные проекты, но и стремясь заниматься ими за счет других людей». История знает немало гениев, оставивших за собой шлейф зла, лжи и предательства.

Что могло бы заставить вас пойти на все это? Чего вы можете хотеть настолько сильно, чтобы изо дня в день десятилетиями посвящать себя тяжкому труду, отказавшись от личных отношений и других интересов? Какова бы ни была конечная цель, ей должна сопутствовать крайняя самоотверженность и готовность к самопожертвованию.

Второй вопрос более глубок. Во что вы на самом деле верите? Считаете ли вы, что в этом вопросе у вас есть выбор? Верите ли, что, если вы будете выполнять правильно спланированную работу достаточно сосредоточенно по нескольку часов в день в течение многих лет, вам удастся начать работать значительно лучше и даже добиться выдающихся успехов? Если верите, то по крайней мере есть шанс, что вы справитесь с этим и добьетесь успеха.

Но если вам кажется, что качество вашей работы навеки ограничено отсутствием у вас особого природного дара или недостатком общих способностей на том уровне, который вы себе определили, то шансов на успех у вас нет.

Эта вера налагает трагические ограничения. Все успешные люди сталкивались с чрезвычайными трудностями на своем пути. Исключений нет. Если вы считаете, что достаточно правильно выполнять работу, чтобы избежать проблем, то у вас по крайней мере есть шанс когда-то начать работать лучше. Но те, кто видит в неудачах

подтверждение отсутствия у них таланта, обречены на поражение — и это логично, в свете их же собственных убеждений. Они никогда не добьются того, чего могли бы достичь.

Таким образом, наши убеждения относительно источника успеха закладывают основу наших будущих достижений. Как мы уже отмечали, такие убеждения могут корениться очень глубоко. Однако какова бы ни была природа наших убеждений, у всех нас есть возможность сделать их основанными на реальности.

Факты не являют нам легких путей. Они показывают, что цена грандиозного успеха крайне высока. Немногие решатся ее заплатить. Но факты говорят также, что понимание того, как единицы достигают величия, позволяет стать лучше каждому. Самая же поразительная и окрыляющая новость, которую преподносят нам факты, такова: успех — удел не только избранных. Он доступен и вам. Он доступен всем.

Благодарности

Эта книга не увидела бы свет, если бы ко мне в офис не зашел мой коллега по Fortune Джерри Юсим с вопросом, не хочу ли я написать что-нибудь для специального выпуска, посвященного успехам в бизнесе. Оказалось, я давно этого ждал. У меня было свое мнение по этому вопросу и интерес, гораздо больший, чем я предполагал.

Получившаяся статья вызвала куда больше откликов, чем все мои прежние публикации, и, похоже, воздействовала на читателей более глубоко. Несколько человек сказали мне, что читали ее вслух своим детям — нечасто такое услышишь о статье в деловом журнале. Меня благодарили за статью даже спустя много месяцев после ее выхода. Я понял, что готов сказать больше.

Так что спасибо тебе, Джерри!

Я благодарю также Хэнка Джилмана, Эрика Пули и других редакторов Fortune за помощь в подготовке статьи к публикации.

Профессор Андерс Эрикссон, выдающийся ученый школы Конради в Государственном университете Флориды, имя которого неоднократно упоминалось на страницах этой книги, чрезвычайно щедро делился со мной своим временем и мыслями. Как, надеюсь, стало ясно, его работа за последние тридцать лет, самостоятельная и совместная, создала фундамент для многих изложенных в книге идей. Андерс заслуживает особой благодарности.

Эдриан Зэкхейм, Эдриенн Шульц и команда Penguin Group (США) поощряли и поддерживали меня все время — для автора это очень важно.

Боб Барнетт и Дайнин Хауэлл из компании Williams & Connolly, как всегда, стали моими юридическими представителями.

Самая большая признательность — моей семье за понимание и поддержку в работе над этим проектом; я должен был знать, что он станет сложнее, чем мне казалось.

Источники

Глава первая. Большая загадка

Исследование, выявившее ослабление со временем некоторых навыков аудиторов, см.: Jean Bedard, Michelene T. H. Chi, Lynford E. Graham, and James Shanteau, «Expertise in Auditing», *Auditing 12* (suppl., 1993), pp. 1-25.

Обстоятельное резюме исследования, показывающего, что опыт не гарантирует блестящее исполнение работы; включает данные исследования работы клинических психологов, хирургов и других специалистов, о которых говорится в этой главе, — см.: Colin F. Camerer and Eric J. Johnson, «The Process-Performance Paradox in Expert Judgment: How Can Experts Know So Much and Predict So Badly?» в кн.: K. Anders Ericsson and Jacqui Smith, eds., *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits* (New York: Cambridge University Press, 1991), pp. 195-217.

Описание «ловушки опыта»: Kishore Sengupta, Tarek K. Ab-del-Hamid, and Luk N. Van Wassenhove, «The Experience Trap», *Harvard Business Review*, February 2008, pp. 94-101.

Результаты, показанные врачами в тестах на ослабление профессиональных знаний по мере накопления опыта: N. K. Choudhry, R. H. Fletcher, and S. B. Soumerai, «Systematic Review: The Relationship Between Clinical Experience and Quality of Health Care», *Annals of Internal Medicine 142* (2005), pp. 260-273.

Снижение способностей врачей к диагностике сердечных шумов и интерпретации рентгеновских снимков: K. A. Ericsson, «Deliberate Practice and the Acquisition of Expert Performance in Medicine and Related Domains», *Academic Medicine 10* (2004), S70-S81.

Работа доктора Нильса Сехера из Копенгагенского университета упоминается в: Gina Kolata, «Bigger Is Better, Except When It's Not», *The New York Times*, September 27, 2007, p. G1.

Исследование, демонстрирующее рост стандартов в шахматах за последние двести лет: Roy W. Roring and K. A. Ericsson (в подготовке),

«The Measurement of the Highest Levels of Productive Thought: An Application to World Championship Performance in Chess».

Данные об акционерной стоимости, созданной Microsoft, Procter & Gamble и другими компаниями, предоставлены фирмой EVA Dimensions, рассчитавшей такие данные для большинства компаний из индекса Russell 3000. В главе приведены данные от 5 февраля 2008 года.

Данные по использованию наличных компанией Exxon Mobil основаны на финансовых отчетах за 2006 год. Цитата директора компании Рекса Тиллерсона взята из интервью, проведенного 1 марта 2007 года.

Цитата, приписываемая Джошу Биллингсу, также приписывалась Марку Твену, Артемусу Уорду и другим американским писателям XIX века. Вариант Биллингса кажется мне самым достоверным, но если кто-то предоставит более точную информацию — буду благодарен.

Глава вторая. Переоцененный талант

Исследование достижений в музыке, проведенное среди английских студентов: John A. Sloboda, Jane W. Davidson, Michael J. A. Howe, and Derek G. Moore, «The Role of Practice in the Development of Performing Musicians», *British Journal of Psychology* 87 (1996), pp. 287-309.

Влияние Фрэнсиса Гэлтона очевидно на основании того факта, что крупные его работы все еще издаются. Приведенные в этой главе цитаты взяты из издания: Francis Galton, *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences* (Amherst, N.Y.: Prometheus Books, 1869/2006).

Кратко упоминаемое исследование выдающихся пианистов — часть масштабной работы Benjamin S. Bloom, ed., *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).

Анализ развития таланта Моцарта во многом основывается на труде профессора Роберта Уэйсберга из Университета Темпл. Особенно примечательны две его печатные работы: Robert W. Weisberg, «Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories», in Robert J. Sternberg, ed., *Handbook of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1999), и Robert W. Weisberg, *Creativity: Beyond the Myth of Genius*

(New York: W. H. Freeman & Co., 1993).

Индекс гениальности, используемый для сравнения технического мастерства музыкантов, описан в книге: А. С. Lehmann and К. А. Ericsson, «The Historical Development of Domains of Expertise: Performance Standards and Innovations in Music», в кн. А. Steptoe, ed., *Genius and the Mind* (Oxford: Oxford University Press, 1998), pp. 67-94.

Весьма интересная и познавательная работа Нила Заслоу: Neal Zaslaw, «Mozart as a Working Stiff», в кн. James M. Morris, ed., *On Mozart* (New York: Cambridge University Press, 1994).

Цитата Алекса Росса взята из: Alex Ross, «The Storm of Style», *The New Yorker*, July 24, 2006.

Рассказ Эрла Вудса о том, как он руководил становлением Тайгера как гольфиста: Earl Woods with Pete McDaniel, *Training a Tiger: A Father's Guide to Raising a Winner in Both Golf and Life* (New York: HarperCollins, 1997).

Также интересную информацию о становлении Тайгера можно найти в: Lawrence J. Londino, *Tiger Woods: A Biography* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 2006).

История Джека Уэлча рассказана на основании многолетнего знакомства с ним и содержания его первой книги: Jack Welch with John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Business Books, 2001).

Истории Билла Гейтса, Джона Рокфеллера и Дэвида Огилви большей частью взяты из следующих работ: Bill Gates, *The Road Ahead* (New York: Viking Penguin, 1995); Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Random House, 1998); и David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1963).

История Уоррена Баффета составлена на основании взятых мной у него многочисленных официальных и неофициальных интервью, а также статей о нем пера великой Кэрол Лумис из *Fortune*. Особенно примечательна одна из этих статей: Carol J. Loomis, «The Inside Story of Warren Buffett», *Fortune*, 11 апреля 1988 г.

Глава третья. Насколько умным нужно быть?

Научная работа, впервые описывающая эксперимент с СФ: К. А.

Ericsson, W. G. Chase, and S. Faloon, «Acquisition of Memory Skill», *Science* 208 (1980), 1181-1182. Это исследование было подробно описано во многих других работах. Кроме того, мы обсуждали этот эксперимент с профессором Эрикссоном, и он предоставил мне аудиозапись эксперимента от 11 июля 1978 года, содержание которой я отразил в данной главе.

Профессор Джеймс Флинн — очень опытный исследователь интеллекта. См.: James R. Flynn, *What Is Intelligence?* (New York: Cambridge University Press, 2007).

Исследование продавцов: Andrew J. Vinchur, Jeffrey S. Schippmann, Fred S. Switzer III, and Philip L. Roth, «A Meta-analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople», *Journal of Applied Psychology*, 83, no. 4 (1998), pp. 586-597.

Исследование ставок на бегах: Stephen J. Ceci, and Jeffrey K. Liker, «A Day at the Races: A Study of IQ, Expertise, and Cognitive Complexity», *Journal of Experimental Psychology: General* 115, no. 3 (1986), pp. 255-266.

Вывод о том, что некоторые шахматисты международного уровня имеют IQ ниже среднего, — одна из самых удивительных и интригующих находок в этой области. См.: J. Doll and U. Mayr, «Intelligence and Achievement in Chess — A Study of Chess Masters», *Psychologische Beiträge* 29 (1987), pp. 270-289.

Анализ способности шахматистов запоминать расположение фигур на доске оказался крайне важным в изучении успешного исполнения, так как показывает, что невероятная на первый взгляд память экспертов-шахматистов — качество развиваемое и специфичное для шахмат, а не врожденное и всеобъемлющее. Основу этой работы заложили три исследователя: голландский ученый А. Д. де Гроот, в 1946 году написавший докторскую диссертацию, которая была переведена на английский язык лишь в 1965-м; а также Уильям Чейз и Герберт Саймон, чье исследование показало, что опытные шахматисты умеют запоминать расположение многих фигур в реальных шахматных позициях, но едва ли лучше новичков запоминают случайные варианты расположения. См.: A. D. de Groot, *Thought and Choice in Chess* (The Hague: Mouton, 1946/1965); W. G. Chase and H. A. Simon, «Perception in Chess», *Cognitive Psychology* 4 (1973), pp. 55-81; и W. G. Chase and H. A. Simon, «The Mind's Eye in Chess», в кн. W. G. Chase, ed., *Visual*

Information Processing (New York: Academic Press, 1973), pp. 215-281.

История Роберта Рубина изложена на основании личной беседы с ним 23 марта 2007 года, а также его книги: Robert Rubin and Jacob Weisberg, *In an Uncertain World* (New York: Random House, 2003).

Глава четвертая. Есть идея получше

Основные факты биографии Джерри Райса широко доступны во многих печатных изданиях. Подробности о его карьере — на сайте www.nfl.com.

Исследование скрипачей в Музыкальной академии Западного Берлина — часть авторитетной работы, послужившей основой для концепции осознанной практики: K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, and Clemens Tesch-Romer, «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance», *Psychological Review* 100, no. 3 (1993), pp. 363-406.

Глава пятая. Что же такое осознанная практика?

Все конкретные элементы осознанной практики содержатся в описании, изложенном в основополагающей работе, указанной выше, хотя эти элементы не обсуждаются там отдельно и подробно. Более глубоко они рассматриваются в ряде поздних работ. Хорошее введение в эту теорию, со ссылками на другие исследования: K. Anders Ericsson, «The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to Some of the Issues», в кн. K. Anders Ericsson, ed., *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games* (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1996).

История Мо Нормана взята из главы книги: Janet L. Starkes, Janice M. Deakin, Fran Allard, Nicola J. Hodges, and April Hayes, «Deliberate Practice in Sports: What Is It Anyway?»

История подготовки Криса Рока к новогоднему выступлению в Мэдисон-сквер-гарден, иллюстрирующая все элементы осознанной практики: David Carr, «Hard at Work on New Year's Eve», *The New York Times*, December 28, 2007.

История сестер Полгар изложена по: Carlin Flora, «The Grandmaster Experiment», *Psychology Today*, July/August 2005; а также «Queen Takes All», *The Telegraph*, January 16, 2002.

Описание урока вокала для профессиональных певцов и любителей: С. Grape, М. Sandgren, L. O. Hansson, М. Ericson, and Т. Theorell, «Does Singing Promote Wellbeing? An Empirical Study of Professional and Amateur Singers During a Singing Lesson», *Integrative Physiological and Behavioral Science* 38 (2003), pp. 65-71.

Особенно патетичное объяснение ситуации со строгим противопоставлением природы и воспитания в понимании развития см.: David S. Moore, *The Dependent Gene: The Fallacy of «Nature vs. Nurture»* (New York: Owl Books, 2001).

Исследования работы профессионалов опровергают преобладающее в последние тридцать лет мнение психологов, что на высшем уровне работа во многом осуществляется автоматически. Более подробно об этом в: Р. Fitts and М. I. Posner, *Human Performance* (Belmont, Calif.: Brooks/Cole, 1967).

Противоположная точка зрения—действия успешных исполнителей лишены автоматизма — изложена в: К. Anders Ericsson, «The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance», в кн. К. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman, eds., *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (New York: Cambridge University Press, 2006).

Глава шестая. Как работает осознанная практика

Анализ реакции опытных теннисистов на действия соперника: С. М. Jones and Т. R. Miles, «Use of Advance Cues in Predicting the Flight of a Lawn Tennis Ball», *Journal of Human Movement Studies* 4 (1978), pp. 231-235.

Аналогичные результаты показали исследования, проведенные и в других видах спорта. Недавнее обсуждение общей темы отражено в изданиях: А. Mark Williams, Paul Ward, and Nicholas J. Smeeton, «Perceptual and Cognitive Expertise in Sport: Implications for Skill Acquisition and Performance

Enhancement», в кн. A. Mark Williams and Nicola J. Hodges, eds., *Skill Acquisition in Sport: Research, Theory, and Practice* (Abingdon, U.K.: Routledge, 2004).

Данные о способности опытных переписчиков смотреть дальше в текст взяты из издания: T. A. Salthous, «Effects of Age and Skill in Typing», *Journal of Experimental Psychology: General* 113 (1984), pp. 345-371.

Данные о водителях и их реакции на опасные ситуации, а также исследование пилотов приведены в: Francis T. Dur-so and Andrew R. Dattel, «Expertise and Transportation», в кн. K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman, eds., *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (New York: Cambridge University Press, 2006).

Исследование действий опытных жонглеров: P. J. Веек, *Juggling Dynamics* (Amsterdam: Free University Press, 1989).

Данные о том, как опытные радиологи интерпретируют рентгеновские снимки, а также о том, как врачи и психологи-консультанты классифицируют проблемы, описанные далее в главе, резюмируются в: *Cambridge Handbook*: Michelene T. H. Chi, «Laboratory Methods for Assessing Experts' and Novices' Knowledge».

Обзор роли знания в экспертных системах, упомянутых в данной главе, также взят из: *Cambridge Handbook*. Глава: Bruce G. Buchanan, Randall Davis, and Edward A. Feigenbaum, «Expert Systems: A Perspective from Computer Science».

Высказывания Джеффри Иммельта процитированы по: «Growth as a Process: The HBR Interview», *Harvard Business Review*, June 2006.

Работа, описывающая теоретические рамки долговременной рабочей памяти: K. Anders Ericsson and Walter Kintsch, «Long-Term Working Memory», *Psychological Review* 102, no. 2 (1995), pp. 211-245.

Эксперимент по запоминанию ключевых событий бейсбольного матча в письменном изложении: H. L. Chiesi,

G. J. Spilich, and J. F. Voss, «Acquisition of Domain-Related Information in Relation to High and Low Domain Knowledge», *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 18 (1979), pp. 257-274.

Обзор данных, демонстрирующих влияние многолетней осознанной практики на тело и мозг человека, а также ссылки на многие вспомогательные статьи можно найти в работе Эрикссона об опыте и

осознанной практике в *Cambridge Handbook*. Данные об изменениях мозга резюмируются в главе *Cambridge Handbook: Nicole M. Hill and Walter Schneider, «Brain Changes in the Development of Expertise: Neuro-anatomical and Neurophysiological Evidence About Skill-Based Adaptations»*.

Глава седьмая. Применение принципов осознанной практики

Автобиография Бенджамина Франклина, на которую давно уже не действует авторское право, легко доступна в Интернете. Исследование самонастройки как части работы резюмируется в главе *Cambridge Handbook: Barry J. Zimmerman, «Development and Adaptation of Expertise: The Role of Self-Regulatory Processes and Beliefs»*.

Ссылка на профессора Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса и данные о его способности к самообучению в определенной компании в течение двадцати лет библиотечных исследований взята из памятной личной беседы почти тридцатилетней давности.

Исследование реакции опытных и неопытных пожарных в случае пожара описано по: G. A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998).

Глава восьмая. Осознанная практика в организациях

Высказывания Джеффри Иммельта, Кеннета Шено, Ноэля Тичи, полковника Томаса Колдитца, Дэвида Нэдлера, Джона Мак-Коннелла, Рэма Чарана и полковника Стаса Пречевски взяты из личных бесед.

Содержание главы в основном связано с исследованием, проведенным Hewitt Associates для проекта 2007 года — *Top Companies for Leaders*. Исследование охватило более пятисот компаний по всему миру. Hewitt собирала обстоятельную информацию по каждой из них, проводила интервью с руководителями и выполняла финансовый анализ. Полученные данные, включая записи интервью, были предоставлены мне как сотруднику журнала *Fortune*. Наш журнал опубликовал выводы исследования с моей сопроводительной статьей в номере от 1 октября 2007 г.

Действия команд и их ошибки описаны по материалам статьи «Почему не сбываются команды-мечты» («Why Dream Teams Fail»), вышедшей в Fortune 12 июня 2006 г.

Глава девятая. Гений инноваций

Цитата Адриана Сливотски взята из личного интервью.

Многие данные, представленные в этой главе, резюмируются в работе профессора Роберта Уэйсберга «Творчество и знания: вызов теориям» («Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories»), указанной в примечаниях к главе 2.

Исследование Дина Кита Саймонтона, показывающее соотношение между уровнем образования и творческим успехом в виде перевернутой буквы U: D. K. Simonton, *Genius, Creativity, and Leadership* (New York: Cambridge University Press, 1984).

Знаменитые эксперименты Лучинсов с водой и кувшинами разной вместимости описаны в издании: A. S. Luchins and E. H. Luchins, *Rigidity of Behavior* (Eugene, Ore.: University of Oregon Press, 1959).

Исследование профессора Джона Хейза, посвященное композиторам, художникам и поэтам: J. R. Hayes, «Cognitive Processes in Creativity», в кн. J. A. Glover, R. R. Bonning, and C. R. Reynolds, eds., *Handbook of Creativity* (New York: Plenum, 1989).

Блестящее исследование профессора Говарда Гарднера, посвященное семи выдающимся деятелям: Howard Gardner, *Creating Minds* (New York: Basic Books, 1993).

Составленные профессором Уэйсбергом подробные описания открытия Уотсоном и Криком структуры ДНК, а также работы Уатта над паровой машиной, а Уитни — над хлопкоочистительной — можно найти в книге Уэйсберга «Творчество: за пределами мифа о гениальности» (*Creativity: Beyond the Myth of Genius*), указанной в примечаниях к главе 2. В ней также обсуждается возможное происхождение «Кубла Хана» Кольриджа.

Статья об изобретении компьютерной ручки FLY и связанных с этим вопросах: Janet Rae-Dupree, «Eureka! It Really Takes Years of Hard Work», *The New York Times*, February 3, 2008.

Комментарии относительно «большой буквы», «маленькой буквы»

и «очень маленькой буквы»: Ronald A. Beghetto and James C. Kaufman, «The Genesis of Creative Greatness: mini-c and the Expert Performance Approach», в кн. *High Ability Studies 18*, no. 1 (2007), pp. 59-61.

Исследование инноваций McKinsey: Joanna Barsh, Marla M. Capozzi, and Jonathan Davidson, «Leadership and Innovation», *The McKinsey Quarterly*, no. 1 (2008), pp. 37-47.

Цитата из профессора Рэймонда Никерсона: Raymond S. Nickerson, «Enhancing Creativity», в кн. Robert J. Sternberg, ed., *Handbook of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1999).

Цитата из Дэвида Перкинса: David N. Perkins, «The Nature and Nurture of Creativity», в кн. B. F. Jones and L. Idol, eds., *Dimensions of Thinking and Cognitive Instruction* (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1990).

Глава десятая. Успешная работа в молодости и не только

Работа о лауреатах Нобелевской премии и других новаторах, а также о причинах их «старения»: Benjamin F. Jones, «Age and Great Invention», NBER Working Paper no. 11359 (2005).

Комментарии Дина Кита Саймонтона о важности поддерживающей среды — в его статье в *Cambridge Handbook*, под названием «Историометрические методы» (Historiometric Methods).

Важное исследование Бенджамина Блума о развитии творческих навыков у молодых людей упоминается в примечаниях к главе 2.

Исследование, выявившее важность одновременно структурированной и стимулирующей домашней среды описано в издании: M. Csikszentmihalyi, K. Rathunde, and S. Whalen, *Talented Teenagers: The Roots of Success and Failure* (New York: Cambridge University Press, 1993).

Материалы исследования проблемы старения выдающихся и обычных людей, кратко изложенные здесь, обозреваются в главе *Cambridge Handbook*: Ralf Th. Krampe and Neil Char-ness, «Aging and Expertise».

Описание режима тренировок Хулио Франко: Shpigel, «Breakfast at Julio's», *The New York Times*, 1.03.2006, p. D1.

Цитата Карла Малоуна — из блестящей статьи о стареющих спортсменах: Martin Miller, «Raising the Bar at 40», *The Los Angeles*

Times, 29.09.2003.

Глава одиннадцатая. Откуда берется мотивация?

Исследование, выявившее тот факт, что лучшие фигуристы проводят много времени, упражняясь в неудавшихся прыжках: Janice M. Deakin and Stephen Copley, «A Search for Deliberate Practice: An Examination of the Practice Environments in Figure Skating and Volleyball», в кн. Janet L. Starkes and K. Anders Ericsson, eds., *Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise* (Champaign, III: Human Kinetics, 2003).

Наблюдения Чиксентмихайи, предлагающие возможный источник мотивации, хорошо соотносящийся с характеристиками осознанной практики, — в его известной книге: M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper & Row, 1990).

Хороший обзор довольно объемного труда Терезы Амаби-ле о креативности и ее мотивации, со ссылками на конкретные исследования и статьи: Mary Ann Collins and Teresa M. Amabile, «Motivation and Creativity», в кн. Robert J. Sternberg, ed., *Handbook of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1999).

Спор Уиннер, со многими ошеломляющими примерами, подробно освещен в: Ellen Winner, «The Rage to Master: The Decisive Role of Talent in the Visual Arts», в кн. K. Anders Ericsson, ed., *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games* (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1996).

Цитата из Джоша Уэйтцкина о грустной судьбе большинства успешных детей-шахматистов взята из статьи в *Psychology Today* о сестрах Полгар, упомянутой выше.

Цитата из Джеффри Иммельта, а также описание одного из дней их с Балмером работы в Procter & Gamble в ранней молодости взяты из личного интервью с Иммельтом.

Описание эффекта умножения: Stephen J. Ceci, Susan M. Barnett, and Томое Канауа, «Developing Childhood Proclivities into Adult Competencies: The Overlooked Multiplier Effect», в кн. Robert J. Sternberg and Elena L. Grigorenko, eds., *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise* (New York: Cambridge University Press, 2003).

Цитата из Андерса Эрикссона о вкладе родителей как пределе
изученного взята из личного интервью.

notes

Примечания

1

Перевод с древнегреческого В. В. Вересаева. *Здесь и далее примечания даны редактором.*

С момента написания книги (в 2008 году) финансовое положение многих компаний, увы, успело существенно измениться не в лучшую сторону.

Здесь и далее приведены данные по состоянию на 2008 год.

Издана на русском языке: Майклз Э., Хэнфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Mozart L. Versuch einer gründlichen Violinschule. Augsburg, 1756.

6

Тренировочная площадка для отработки средних и дальних ударов.

Айроны — клюшки для коротких точных ударов; драйвер — клюшка для самого далекого удара.

Издана на русском языке: Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Вильямс; Альпина Бизнес Букс, 2008.

Речь о скандале 2002 года с компанией Enron, руководителей которой обвинили в том, что компания лгала о прибылях и провела целый ряд теневых сделок.

См., например: Белбин Р. Команды менеджеров. М.: Kievits, 2009.

Подробнее см.: Лейн Б. Одержимость. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Подробнее см.: Снайдер Т., Кирнс К. К черту цены! Создавайте ценность. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.

На русском языке выходили книги Сливотски «Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006), «Маркетинг со скоростью мысли» (М. : Эксмо-пресс, 2002)

Издана на русском языке: Пинк Д. Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления. М.: Рипол классик; Открытый мир, 2009.

Наиболее известны следующие его книги (изданы на русском языке): Боно Э. Шесть шляп мышления. Минск : Попурри, 2006; Боно Э. Параллельное мышление. Минск : Попурри, 2007.

Автор — путешественник Сэмюэл Перчас.

Перевод К. Бальмонта.

Теория поведенческих финансов изучает влияние психологии на финансовую деятельность. С этой точки зрения финансовые явления лучше объяснимы при использовании моделей, в которых не все действия участников полностью рациональны.

Тема тайм-менеджмента популярна и в России. См., например:
Архангельский Г. Тайм-драйв. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
BigMoney.VIP