

Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
К читателю	12
Введение	15
Глава 1. Надеть крылья — не значит полететь	24
Различие между тем, что думать и как думать	24
У меня нет мнения, я просто применяю теорию	27
Сила теории в нашей жизни	32
Часть I. Как добиться успеха в карьере	35
Глава 2. Что нами движет?	41
Значение правильного понимания мотивации	41
Помогают ли поощрения вращать Землю?	43
Какая теория мотивации лучше?	46
Баланс мотивирующих и гигиенических факторов	52
Мотивация важна во всем	56
Если вы найдете работу по душе	57
Глава 3. Баланс между расчетом и спонтанностью	62
Как Honda захватила Америку... по чистой случайности	62
Баланс между спонтанным и преднамеренным	69

Когда <i>The Wall Street Journal</i> не отвечает	71
Что должно подтвердиться, чтобы все сработало?	75
Прежде чем вы согласитесь на эту работу... ..	81
Важность проверки предположений.....	82

Глава 4. Ваша стратегия —

это больше, чем просто слова.....	87
Неправильный выбор критерия успеха.....	87
Парадокс распределения ресурсов	90
Когда причиной проблем становятся люди.....	92
Опасности неправильной оценки временных перспектив.....	94
Распределение ресурсов между вашими «предприятиями».....	98

Часть II. Как обрести счастье в отношениях?

Глава 5. Тикающие часы.....	112
История одного оглушительного провала.....	112
Теория «хороших и плохих» денег	115
Поздно высаживать саженцы, когда нужна тень	116
Инвестирование в будущее счастье	120
Риск планирования инвестиций в собственную жизнь	124

Глава 6. Для какой работы вы «наняли» этот молочный коктейль?	130
Как делать работу правильно?.....	130
Более дешевый?	
Более шоколадный? Более густой?.....	135
Работа, которая делает маму счастливой.....	141
Для какой работы «нанимают» школу?.....	144
Для какой работы «нанимают» вас?	146
Жертвенность и преданность.....	150
Глава 7. Как мы сажаем наших детей на корабль Тесея	156
Греческая трагедия в сфере аутсорсинга	156
Осознайте свои возможности.....	161
Никогда не отдавайте свое будущее в чужие руки.....	164
Что ваш ребенок может и не может делать.....	166
Греческая трагедия внутри наших семей.....	169
Что мои родители не делали для меня.....	173
Дети учатся тогда, когда они к этому готовы.....	176
Глава 8. Школы опыта	181
Действительно ли это «нужная вещь»?	181
«Нужная вещь» — это вовсе не «то, что надо»	186
Планируйте свои курсы в школе опыта.....	191
Курс всего для пяти игроков.....	193

Отправляйте ваших детей в правильную школу.....	195
Курс по конструированию	199
Глава 9. Невидимая рука в семье	203
Когда колесница съезжает с холма.....	203
Как формируется корпоративная культура?	205
Так поступает наша семья.....	212
Часть III. Как избежать наказания.....	223
Глава 10. Только в этот раз... ..	225
Ловушка маргинального мышления.....	226
В любом случае вам придется заплатить полную цену	231
Нескончаемый поток смягчающих вину обстоятельств	235
Проще следовать принципам все время.....	239
Заключение.....	244
Значение цели.....	244
Три элемента цели, к которой вы стремитесь	246
Человек, которым я хочу стать	250
Формирование приверженности	251
Поиск правильного показателя.....	254
Самое важное, что вы можете узнать в жизни.....	257
Благодарности	261

Предисловие к русскому изданию

.....

Так случилось, что издательство прислало мне готовящуюся книгу Клейтона Кристенсена «Стратегия жизни» в то время, когда я читал другую книгу, и тоже — о жизни, ее смысле и умении выстраивать ее на основе истинных ценностей. Прочитав первые страницы «Стратегии жизни», я грустно усмехнулся, удивившись совпадению: обе книги были написаны людьми, однажды оказавшимися перед лицом смерти.

И я подумал: пока мы живы и здоровы, пока ничто не угрожает нашей безопасности, у нас всегда есть лазейка: «Я еще немножко поживу так, а потом (с понедельника, с нового года, с первого числа) буду жить иначе». Но когда впереди нет ни нового года, ни понедельника, ни первого числа, эта лазейка исчезает, и человека наполняет сожаление о том, что многое он сделал не так. Но изменить уже ничего невозможно, и эта мысль становится невыносимой.

Автор книги очень тяжело болел, был на грани жизни и смерти, но поправился и решил написать книгу, в которой попытался здоровым, благополучным, полным сил, планов и иллюзий читателям дать шанс изменить свою жизнь так, чтобы уже сегодня, а не с первого числа она наполнилась смыслом и радостью.

Когда люди вспоминают прожитую жизнь, взгляд их простирается на десятилетия назад. Когда люди смотрят

вперед, большинство из них не видят ее дальше предстоящей недели. Именно поэтому новый год кажется рубежом, за которым все будет иначе. Но это верно только в том случае, если вы умеете мыслить стратегически — на десятки лет вперед.

Книга, которую вы держите в руках, — о жизни. О вашей жизни. О такой жизни, которую вы можете прожить. Знаете, есть выражение: «Жизнь, о которой только можно мечтать». Мечты — способ проникать в будущее, свойственный детям — существам, которые находятся во власти своих родителей и могут влиять на свое будущее пока еще очень незначительно. Взрослому человеку пора перестать мечтать. Ему нужно научиться строить планы, формировать видение, осуществлять стратегию.

Приходится признать, что многие менеджеры, успешно построившие и реализовавшие блестящую стратегию своих компаний, оказались абсолютно беспомощными при формировании стратегии своей жизни. Почему? Потому что человек — гораздо более сложная структура, чем компания. Используя стратегическое мышление только применительно к своей работе, они выбирают легкий путь. Более того, неудачная стратегия в бизнесе всегда позволяет после банкротства предпринять другую попытку, а банкротство жизни другого шанса не даст. Но мы предпочитаем не думать об этом, как предпочитает недальновидный руководитель не слышать предостережений бизнес-консультантов.

Давайте же услышим Клейтона Кристенсена! Давайте прочитаем его книгу как инструкцию! Давайте, наконец, займемся тем, что так давно откладывали — своей жизнью. Жизнью перед лицом еще более прекрасной жизни.

Радислав Гандапас,
бизнес-тренер

К читателю

.....

«Найди работу по душе, и тебе не придется работать ни одного дня в своей жизни». Это, на мой взгляд, ключевая фраза в книге — точно описывающая идеальную работу, настоящая формула счастья. Однако лишь небольшой процент людей ей следует. Почему?

Все дело в неправильном понимании собственной мотивации, а если речь идет о менеджере, то и в неправильном понимании мотивации сотрудников. Распространенная теория поощрений М. Дженсена и У. Меклинга — чем больше мы платим, тем лучше люди работают, — сегодня уже не работает. Если вы заплатите работнику втрое больше, его производительность в три раза не увеличится. И чем чаще вы проводите подобные программы стимулирования, тем меньший эффект они оказывают на результативность сотрудника. К сожалению, немногие руководители это понимают. С этой теорией просто работать, ее показатели легко поддаются измерению, а главное, она всегда с воодушевлением принимается подчиненными. И здесь скрыта ловушка, на которую указывают нам авторы, — поощрение не равно мотивации. Деньги не делают людей счастливыми, довольными и мотивированными. Зарплата — лишь гигиенический фактор, а не мотиватор, в этом Ф. Герцберг прав. Истинная мотивация — это когда человек делает что-то исключительно потому, что ему этого хочется.

И постоянным улучшением гигиенических факторов этого результата не добиться. Подчиненные перестанут ненавидеть свою работу, но не научатся ее любить. А вот интерес к делу, признание заслуг, ответственность и возможность карьерного роста как раз и заставят сотрудников работать с большей отдачей.

В вышеописанную ловушку попадают не только организации, гораздо чаще в нее попадают люди. И поэтому, «земную жизнь пройдя до половины», большинство понимает, что занимается не тем, чем хочется, не тем, что доставляет удовольствие, и тихо ненавидит свою работу и свою жизнь. Почему? Потому что мы расстаемся с мечтами и под влиянием ложных сиюминутных побуждений выбираем не ту работу, которая нравится, а ту, что выгодна. И постепенно хочется получать все больше выгоды. А потом сойти с этого компромиссного пути, по сути, разрушающего личность, очень тяжело.

Что особенно ценно, автор не дает рецепта счастья. Он дает отличные подходы и принципы к анализу, формированию и адаптации жизненной стратегии — «планирование по принципу раскрытия», или, проще, «Какие факторы должны быть подтверждены, чтобы это сработало?» Он показывает, как нужно думать, а не что делать. И это намеренное отсутствие универсальных советов на все случаи жизни придает книге дополнительный вес — стратегия жизни у каждого своя.

Хотелось бы думать, что книга Клейтона Кристенсена поможет многим пересмотреть собственные взгляды и стать чуть счастливее. Я отдаю себе отчет,

что наша страна пока не достигла той ступени развития, когда зарплата воспринимается обществом как гигиенический фактор, а не жизненно важный, однако отдельные компании уже делают шаги в этом направлении, и я верю, что в недалеком будущем подобный подход распространится на большую часть рынка. Может быть, пришла пора вставать на новые рельсы не только компаниям, но и сотрудникам, и при поиске обращать внимание не на строку «Вознаграждение», а на содержание работы.

Стоит сказать, что помимо темы внутренней мотивации и гармонии и счастья личности автор затрагивает в книге и другие проблемы менеджмента, в частности вопрос построения стратегии компании — тоже во многом болезненный для нашего рынка. При создании стратегии нужно избегать двух крайностей: пристального взгляда назад и чрезмерной устремленности вперед, с отрывом от настоящего. Хочется процитировать Энди Гроува: «Чтобы понять стратегию компании, посмотрите на то, что вы реально делаете, а не на то, чем, как вам говорят, будете заниматься».

Так что перед вами, уважаемый читатель, книга, которая позволит взглянуть на многие вещи под новым углом зрения, книга, которая заставляет задуматься.

БОРИС ГРАНОВСКИЙ,
вице-президент группы компаний
«Стинс Коман»

Введение

На последнем занятии курса, который я читаю студентам Гарвардской школы бизнеса, я обычно рассказываю о том, как сложилась судьба моих собственных однокурсников. Как и в любой другой школе, каждые пять лет мы собираемся на встречах выпускников — в результате я собрал целую серию замечательных «моментальных снимков» моих товарищей на разных этапах жизни. Школа прекрасно умеет завлекать своих бывших питомцев на подобные встречи: участников ждет прием на высшем уровне, выступления известных личностей и отличная развлекательная программа. Моя первая встреча с однокурсниками через пять лет после окончания школы не стала исключением и собрала большое количество гостей. Оглядываясь, каждый видел рядом с собой элегантных и преуспевающих людей — у нас не могло не возникнуть ощущения, что все мы — особенные.

Нам действительно было что праздновать. Кажется, дела у моих однокурсников идут очень хорошо; они имели прекрасную работу, некоторые трудились в экзотических уголках мира, и большинству удалось жениться на истинных красавицах. Создавалось впечатление, что они «обречены» жить в сказке.

Однако, когда мы встретились, чтобы отметить десятилетие нашего выпуска, произошло то, чего мы никак

не ожидали. Некоторые из моих однокурсников, с которыми я надеялся увидеться, не приехали, и я не имел ни малейшего представления почему. Уже потом, общаясь с ними по телефону или расспрашивая друзей, я сложил все кусочки мозаики в единое целое. Одни мои однокурсники были руководителями высшего звена, работавшие в известных консалтинговых и инвестиционных компаниях, таких как McKinsey & Co. и Goldman Sachs; другие уверенно двигались к высшим строчкам списка Fortune 500; некоторые уже стали успешными предпринимателями.

Однако, несмотря на все эти карьерные достижения, многие из них были несчастливы.

За красивым фасадом скрывались жизни людей, которые не получали удовольствия от того, чем зарабатывали на жизнь. За ним маячили многочисленные разводы и неудачные браки. Я вспоминаю моего однокурсника, который много лет не разговаривал со своими детьми, а теперь живет с ними на разных побережьях страны. Еще одна однокурсница со времени выпуска успела трижды выйти замуж.

Здесь важно отметить, что мои товарищи по школе бизнеса не только самые способные, но и самые порядочные люди, которых я когда-либо встречал. Когда мы заканчивали учебу, все они строили планы и мечтали о том, чего достигнут. Но что-то пошло не так: личная жизнь не клеилась, несмотря на то, что они продолжали преуспевать в профессиональной сфере. Я чувствовал, что их самих напрягает этот контраст между

личной жизнью и работой и они с большой неохотой говорят на эту тему.

Я решил, что это всего лишь незначительный сбой — нечто вроде кризиса среднего возраста. Однако на встречах, которые состоялись через 25 и 30 лет после окончания школы, выяснилось, что все гораздо сложнее. Один из наших однокурсников — Джефффри Скиллинг — угодил в тюрьму за участие в истории с компанией Enron.

Тот Джефффри Скиллинг, которого я знал со времен обучения в Гарвардской школе бизнеса, был хорошим человеком. Он обладал острым умом, много работал и любил свою семью. Он стал одним из самых молодых партнеров в истории компании McKinsey & Co., он зарабатывал более \$100 млн в год будучи исполнительным директором компании Enron. Но при этом его личная жизнь оставляла желать лучшего: первый брак закончился разводом. Я не узнавал в нем ту финансовую акулу, о которой писали газеты, упиваясь скандалом. И тем не менее, когда карьера Скиллинга была полностью разрушена, а он сам осужден из-за мошенничества в связи с банкротством Enron, меня поразило не только тот факт, что он сошел с пути истинного, но и то, насколько далеко он от этого пути отклонился. Что-то явно увело его в ложном направлении.

Личная неудовлетворенность, семейные неудачи, профессиональные трудности, даже преступное поведение — эти проблемы встречаются не только среди моих товарищей по Гарвардской школе бизнеса. Я наблюдал, как то же самое происходило с выпускниками

Оксфордского университета, которые обучались там вместе со мной в качестве стипендиатов Фонда имени Сиселя Родса. Для того чтобы получить эту стипендию, мои однокурсники должны были демонстрировать высокие академические способности, добиваться превосходных результатов во внеучебной деятельности, например спорте, политике или литературном творчестве, а также вносить значительный вклад в жизнь своих сообществ. Это были всесторонне образованные, одаренные люди, которым было что предложить миру.

Однако прошло время, и некоторые из тридцати двух моих однокурсников по Оксфорду начали переживать похожие неприятности. Один из них сыграл заметную роль в крупном скандале, связанном с торговлей инсайдерской информацией, о котором рассказывается в книге «Шайка воров с Уолл-стрит» (Den of Thieves). Другой оказался в тюрьме из-за сексуальных отношений с девушкой-подростком, которая работала в команде, занимающейся проведением его политической кампании. На тот момент он был женат и имел троих детей. Еще один, которого, как мне казалось, ждало великое будущее как в профессиональной, так и семейной сфере, вел нескончаемую борьбу на обоих фронтах — включая не один развод.

Я знаю наверняка, что никто из этих людей, заканчивая учебу, не планировал разводиться или терять связь со своими детьми — а тем более оказаться в тюрьме. Тем не менее многие воплотили в жизнь именно такую стратегию.

Я не хочу вводить вас в заблуждение. Среди моих однокурсников наряду с подобными разочарованиями есть множество людей, личную жизнь которых можно назвать образцовой; они служат для меня истинным источником вдохновения. Но наша жизнь еще не окончена, а жизнь наших детей только начинается. Понимание причин возникновения проблем, с которыми столкнулись некоторые из моих однокурсников, важно не только для тех, кто сошел с выбранного изначально пути, но и для тех, кто все еще двигается в правильном направлении, — а также тех, кто только отправился в это путешествие. Все мы не защищены от сил и решений, которые слишком многих увели не в ту сторону.

Я отношусь к числу людей, которым пока сопутствует удача — во многом благодаря моей чудесной жене Кристин, обладающей удивительным даром предвидения, который помогает нам смотреть в будущее. Однако было бы глупо писать эту книгу, чтобы объявить о том, что все, кто точно скопирует наши решения, тоже будут счастливыми и успешными. Вместо этого при написании этой книги я руководствовался подходом, который характеризует мои исследования в области менеджмента.

Я привлекаю к поиску и своих студентов. В рамках моего курса «Создание и сохранение успешного предприятия» мы изучаем теории, касающиеся различных аспектов работы генеральных директоров. Эти теории представляют собой утверждения о том, что является *причинами* происходящего — и почему. После того как студенты их поймут, мы начинаем использовать

их — как набор линз — для изучения случаев из практики. Мы обсуждаем, что каждая из теорий может рассказать нам о том, почему и каким образом в конкретной компании возникли имеющиеся у нее проблемы и возможности. Затем мы используем теории для прогнозирования тех проблем и возможностей, которые могут появиться у нее в будущем, а также тех действий, которые придется предпринять менеджерам для их решения и использования.

Все это помогает студентам понять, что точно выверенная теория способна объяснить, что происходит и что будет происходить в иерархии бизнеса: в отдельных отраслях экономики; в корпорациях внутри этих отраслей; в структурных подразделениях, входящих в состав этих корпораций; и в командах, действующих в рамках этих подразделений. Последние несколько лет во время завершающего занятия курса после моего краткого рассказа о том, что так часто происходит в жизни наших выпускников, мы переходим на новый этап дискуссии, погружаясь в изучение важнейшего элемента любой организации — отдельных людей. В ходе этого обсуждения мы используем в качестве примеров из практики не компании, а самих себя.

У меня гораздо больше опыта ведения подобных дискуссий, чем у моих студентов, но я следую тем же самым правилам. Наша цель — исследовать не то, что, *как мы надеемся*, произойдет с нами, а сделанные на основе указанных теорий *прогнозы* того, что случится в результате различных решений и действий. За долгие годы

участия в таких обсуждениях я узнал об этих вопросах больше, чем известно любой группе студентов. Однако, чтобы сравнить счет, я рассказываю им истории о том, какую роль эти теории сыграли в моей жизни.

Для формирования структуры обсуждения я записываю изучаемые нами теории в верхней части доски. Затем рядом с ними я пишу три простых вопроса:

Как я могу быть уверен в том, что:

- моя карьера принесет мне успех и радость;
- мои отношения со второй половиной, детьми, членами моей большой семьи и близкими друзьями служат неиссякаемым источником счастья;
- я живу достойно — и меня не ждет наказание?

Эти вопросы могут показаться достаточно простыми, но именно их многие из моих однокурсников никогда не задавали себе или задавали, но забывали воспользоваться полученными ответами.

Год за годом я не перестаю поражаться способности рассматриваемых нами теорий проливать свет на проблемы в нашей личной жизни столь же эффективно, как и при изучении компаний. В этой книге я попытаюсь обобщить некоторые из лучших идей, которые мы с моими студентами обсуждали на последнем занятии курса.

Весной 2010 г. меня попросили выступить не только перед студентами моего класса, но и перед всеми выпускниками школы. Но этот день отличался от других

не только этим. Выйдя на трибуну почти полысевшим после химиотерапии, я объяснил аудитории, что врачи диагностировали у меня фолликулярную лимфому — онкологическое заболевание, похожее на то, которое стало причиной смерти моего отца. Я поблагодарил слушателей за возможность использовать предоставленное время для обобщения того, что мы с моими студентами узнали, сфокусировав изучаемые теории на самих себе. Я говорил о тех вещах, которые наиболее важны для каждого из нас — не только тогда, когда мы сталкиваемся с заболеванием, угрожающим нашей жизни, как это было в моем случае, но и каждый прожитый нами день и час. В тот день я испытал удивительные ощущения от того, что мог поделиться со студентами своими мыслями о том, что они должны проложить собственную дорогу в жизни.

Эта тема глубоко затронула двух людей — Джеймса Оллворта, который в том семестре посещал мои занятия и присутствовал на моем выступлении, и Карен Диллон, которая слышала о моих идеях, работая редактором в журнале *Harvard Business Review*. В дальнейшем я попросил их помочь мне передать более широкой аудитории то чувство, которое возникло у людей в тот памятный день в зале «Бурден-холл» кампуса Гарвардской школы бизнеса.

Мы принадлежим к трем разным поколениям, и на нашу жизнь оказывают влияние совершенно разные убеждения. Джеймс — недавний выпускник школы бизнеса, уверяющий меня, что он атеист. Я — отец

и дедушка, который глубоко чтит веру, вплоть до того, что она стала третьей сферой моей профессиональной деятельности. Карен, мать двух дочерей, двадцать лет работает редактором. Она говорит, что ее убеждения и карьера находятся где-то посередине между нашими.

Однако мы трое объединились, чтобы помочь вам понять теории, о которых мы рассказываем в этой книге, потому что верим в их способность повысить вашу производительность, с помощью которой вы можете анализировать и совершенствовать свою жизнь. Книга написана от первого лица, потому что именно так я рассказывал студентам — и своим детям — об этих идеях. Однако на деле Джеймс и Карен были моими истинными соавторами.

Я не обещаю, что в данной книге вы найдете простые ответы: работа над этими вопросами требует усердного труда. У меня на это ушли десятилетия. Но это было одно из самых полезных дел в моей жизни. Я надеюсь, что теории, представленные в книге, помогут вам на вашем пути, с тем чтобы в его конце вы могли дать четкий и уверенный ответ на вопрос «Какова стратегия вашей жизни?».

ГЛАВА 1

Надеть крылья — не значит полететь

Вокруг вас есть десятки руководствующихся благими намерениями людей, которые всегда готовы дать совет, как вам следует жить, строить карьеру или стать счастливым. А если вы зайдете в любой книжный магазин и заглянете в отдел литературы по самосовершенствованию, то будете поражены количеством предлагаемых способов улучшения вашей жизни. Интуитивно вы понимаете, что все без исключения авторы этих книг не могут быть правы. Как же узнать, какой совет хороший, а какой — плохой?

Различие между тем, что думать и как думать

Простых ответов на сложные жизненные вопросы не существует. Люди уже не одно тысячелетие ищут смысл жизни и счастье.

Однако некоторые современные мыслители по-новому подходят к решению этой проблемы. Целый ряд так называемых специалистов с легкостью предлагает нам готовые ответы. Нет ничего удивительного в том, что некоторым эти ответы кажутся весьма привлекательными. Они берут трудные проблемы — те, с которыми

люди могут безрезультатно разбираться всю жизнь, — и предлагают скороспелое решение.

Цель этой книги совсем иная. Вы не найдете в ней быстрых решений для фундаментальных жизненных проблем. Но я могу предложить вам инструменты, названные мною «теориями», которые помогут вам делать правильный выбор — правильный именно для вас.

Я узнал об эффективности этого подхода в 1997 г., еще до того, как опубликовал свою первую книгу «Дилемма инноватора»*. Мне позвонил Энди Гроув, который в то время возглавлял компанию Intel. Он слышал об одной из моих ранних научных статей о подрывных инновациях, поэтому попросил меня приехать в Санта-Клару, объяснить свои идеи и рассказать лично ему и топ-менеджерам компании о том, как их можно использовать для Intel. Я, молодой профессор, с большим волнением вылетел в Кремниевую долину. В назначенное время я явился к Энди и услышал: «У нас появилась куча дел. Мы можем уделить вам не больше десяти минут. Чтобы не тянуть, расскажите нам, как результаты вашего исследования можно применить к Intel».

Я ответил: «Энди, я не могу это сделать, так как знаю об Intel очень мало. Единственное, что я могу, это объяснить свою теорию, а затем мы можем взглянуть на компанию сквозь предлагаемую ею призму».

* Кристенсен К. М., Скотт Э. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Я показал ему диаграмму, иллюстрирующую мою теорию подрывных инноваций. Я объяснил, что «подрыв» происходит, когда на рынке появляется конкурент, предлагающий дешевый товар или услугу, которые наиболее авторитетные игроки рассматривают как низкосортные. Однако новый игрок использует технологии и свою бизнес-модель для непрерывного совершенствования своего предложения до того момента, когда оно сможет полностью удовлетворить потребности покупателей. Через десять минут Энди нетерпеливо прервал мои объяснения: «Послушайте, я понял вашу модель. Просто расскажите, как это работает для Intel».

Я сказал: «Энди, я по-прежнему не могу это сделать. Я должен показать, как этот процесс происходил в совсем другой отрасли, чтобы вы наглядно представили, как он работает». И я рассказал историю, произошедшую в сталелитейной промышленности, когда Nucor и другие сталелитейные мини-заводы «подорвали» работу глобальных гигантов этой отрасли. Мини-заводы начали свою атаку с нижнего сегмента рынка — стальной прутковой арматуры, или арматурной стали, — а затем шаг за шагом продвинулись в его верхний сегмент, а именно производство листовой стали, — в конечном счете доведя до банкротства все традиционные сталелитейные заводы, за исключением одного.

Когда я закончил свой рассказ, Энди сказал: «Я понял. Для Intel это означает, что...» — а затем сформулировал возможную стратегию компании по переходу на дно рынка для запуска более дешевого процессора Celeron.

С тех пор я думал об этом разговоре миллион раз. Если бы я попытался рассказать Энди Гроуву о том, что ему стоит подумать о производстве микропроцессоров, то он бы в пух и прах разгромил бы мои доводы. Он забыл о своем бизнесе больше, чем я когда-либо о нем знал.

Однако вместо того, чтобы говорить ему, *что* думать, я научил его тому, *как* это следует делать. Затем он самостоятельно принял смелое решение о дальнейших действиях компании.

У меня нет мнения, я просто применяю теорию

После встречи с Энди я стал отвечать на вопросы по-другому. Теперь, когда люди спрашивают меня о чем-то, я редко даю им прямой ответ. Вместо этого я мысленно пропускаю вопрос сквозь сито теории, чтобы понять, каким согласно ей будет результат одного образа действий в сравнении с другим. Затем я объясняю собеседнику, как это связано с его вопросом. Чтобы убедиться, что меня поняли, я рассказываю, как данная модель проявила себя в другой отрасли или ситуации, чтобы помочь человеку представить принципы ее работы. Как правило, после этого человек говорит: «Хорошо, я понял». А затем дает ответ на свой вопрос с большим пониманием сути дела, чем мог бы проявить я.

Хорошая теория универсальна: ее нельзя применять только к одним компаниям или людям. Мы имеем дело с общим утверждением о причинно-следственной связи.

Примером может служить то, что произошло со мной через год после встречи с Энди Гроувом. Мне позвонил Уильям Коэн, занимавший в то время пост министра обороны США в администрации президента Клинтона, и сказал, что прочитал мою книгу «Дилемма инноватора». «Не могли бы вы приехать в Вашингтон и рассказать мне и моим сотрудникам о вашем исследовании?» — спросил он. Для меня это была возможность, которая выпадает только один раз в жизни.

Когда министр Коэн произнес «мои сотрудники», я подумал, что речь идет о лейтенантах и стажерах. Но когда я вошел в конференц-зал министерства, то увидел, что в первом ряду сидят члены Комитета начальников штабов, за которыми расположились заместители министра обороны по ВМФ, ВВС и армии, а за ними — их заместители и помощники. Я был ошеломлен. Позже министр сказал, что это был первый случай, когда он собрал всех своих прямых подчиненных в одном помещении.

Министр Коэн попросил меня просто представить мои идеи. После этого я начал объяснять теорию «подрывных инноваций», используя для этого те же самые слайды, что и во время встречи с Энди Гроувом. Как только я рассказал о том, как мини-заводы «подорвали» традиционную сталелитейную промышленность, начав с арматурной стали, представляющей собой нижний сегмент рынка, генерал Хью Шелтон, в то время председатель Комитета начальников штабов, остановил меня. «Вы ведь понятия не имеете о том, почему нас это интересует,

не так ли?» — спросил он, а затем указал на схему захвата, проведенного мини-заводами. «Вы видите продукцию из листовой стали в верхней части рынка? — спросил он. — Таким был Советский Союз, но он перестал быть нашим врагом». Затем он показал на нижний сегмент рынка — арматурную сталь — и сказал: «Арматурная сталь в нашем случае — это действия местной полиции и терроризм». «Точно так же, как в случае с мини-заводами, которые атаковали крупные комбинаты в нижнем сегменте рынка и затем начали движение вверх, — продолжил он, — все, что мы делаем в рамках своих обязанностей, сфокусировано на верхнем эшелоне проблемы — каким был СССР».

Как только я понял, зачем меня пригласили, мы смогли перейти к обсуждению возможного результата борьбы с терроризмом, исходя из двух вариантов ее ведения: использование уже существующих департаментов или создание совершенно новой организации. Позже Комитет начальников штабов принял решение пойти по пути формирования новой структуры — Объединенного командования единых ВС (Joint Forces Command — JFCOM) со штаб-квартирой в Норфолке, Виргиния. Больше десятилетия это командование выполняло функцию «трансформационной лаборатории» для вооруженных сил Соединенных Штатов в вопросах разработки и использования стратегий борьбы с терроризмом во всем мире.

На первый взгляд может показаться, что не существует двух более непохожих проблем, чем

конкуренция на рынке компьютерных чипов и рост глобального терроризма. Однако в своей основе это одна и та же проблема, только существующая в разных контекстах. Хорошая теория может помочь нам в вопросах категоризации, объяснения и, самое главное, прогнозирования.

Люди часто думают, что лучший способ предсказывать будущее — это собирать максимальное количество информации перед принятием решения. Но это все равно что управлять машиной, глядя только в зеркало заднего вида — ведь в этом случае нам доступна только информация о прошлом.

На самом деле, несмотря на то, что опыт и информация могут быть хорошими учителями, в нашей жизни существует множество моментов, когда мы просто не можем позволить себе обучение «на рабочем месте». Вы же не будете жениться несколько раз, чтобы разобраться, что значит быть хорошим супругом. Или ждать, пока вырастет ваш ребенок, чтобы стать наконец хорошим родителем. Именно это определяет ценность теории: она может объяснить, что произойдет, еще до того, как это произойдет.

Возьмем, к примеру, историю попыток человечества подняться в воздух. Первые исследователи отмечали прямую связь между способностью летать и наличием перьев и крыльев. Историй о людях, пытавшихся взлететь, привязав к спине крылья, огромное множество. Эти экспериментаторы копировали то, что, по их мнению, позволяло птицам парить: крылья и перья.

Обладание этими атрибутами имело высокую *корреляцию* — взаимосвязь — со способностью подняться в воздух. Однако когда люди пытались следовать, как им казалось, «лучшим практикам» тех, кто успешно парит в воздухе, для чего надевали крылья, а затем прыгали с крыши собора и старательно махали руками... они терпели неудачу. Ошибка заключалась в том, что, несмотря на связь между перьями, крыльями и полетами, потенциальные авиаторы не понимали основной *механизм* — то, что действительно является *причиной* происходящего, — позволяющий некоторым живым существам летать.

Настоящий прорыв в истории полетов человека не был связан с созданием усовершенствованных крыльев или использованием большего числа перьев. Он произошел благодаря швейцарскому математику Даниилу Бернулли и его книге «Гидродинамика»*, представляющей собой исследование движения жидкости. В 1738 г. он вывел уравнение, впоследствии получившее название «закон Бернулли», которое при применении к полетам объяснило принцип подъема в воздух. Мы перешли от корреляции (крылья и перья) к причинной связи (подъемная сила). Современная авиация берет свое непосредственное начало в развитии и внедрении этой теории.

Однако даже принципиально нового понимания причин подъема и движения в воздухе было недостаточно для того, чтобы сделать полеты абсолютно *безопасными*. Когда

.....
* Бернулли Д. Гидродинамика, или Записки о силах и движениях жидкостей. — Л.: Изд. АН СССР, 1950.

самолет терпел крушение, ученые должны были найти ответы на вопросы: «Какие обстоятельства этой конкретной попытки стали причиной неудачи? Ветер? Туман? Особенности конструкции самолета?» Отыскав ответы, исследователи могли определить, каким правилам должны следовать пилоты, чтобы самолеты не падали в любых условиях. Это отличительная черта хорошей теории: она выдает свои советы в виде утверждений «если, то».

Сила теории в нашей жизни

Каким образом фундаментальные теории могут быть связаны с поиском счастья в жизни?

Очень сложно избежать соблазна простых решений — например, сделать крылья из перьев и надеть их на себя. Подобные ответы предлагают нам авторы, торгующие вразнос гарантированными рецептами обогащения или рассказами о четырех вещах, которые следует сделать, чтобы обрести счастье в браке. Однако обычно подобные подходы не имеют в своей основе ничего, кроме нескольких анекдотов. Решение жизненных проблем требует глубокого понимания причин происходящего. Теории, которые мы с вами будем обсуждать, помогут вам достичь именно этого.

В данной книге используются результаты исследований, проводимых в Гарвардской школе бизнеса и ряде других ведущих мировых университетов. Все они прошли строгую проверку в различных организациях самого разного масштаба по всему миру.

Подобно тому, как эти теории объясняют поведение в самых разных обстоятельствах, так и применять их можно для решения самых разных вопросов. В случае с наиболее сложными проблемами вряд ли вы найдете одну-единственную теорию, которая помогает их решить. Здесь для достижения понимания может понадобиться сразу несколько теорий. Так, несмотря на то, что идеи Бернулли стали важным прорывом, потребовались и другие научные достижения — такие как понимание гравитации и аэродинамического сопротивления — для того, чтобы полностью объяснить принцип полета.

Каждая глава этой книги рассказывает о том, как какая-либо теория может быть применена к конкретной проблеме. Но, как и в случае с пониманием полета, не всегда есть возможность связать возникающие в нашей жизни проблемы с теориями на основе взаимно-однозначного соответствия. Используемый мною в последующих главах принцип соединения в пары проблем и теорий основывается на том, как мы с моими студентами обсуждали их на занятиях. Я предлагаю вам во время путешествия по этой книге иногда возвращаться к теориям, описанным в предыдущих главах, как это делали мои студенты, чтобы иметь возможность изучить проблемы сквозь призму нескольких теорий.

Представленные в книге теории — это мощные инструменты. Я использую многие из них в своей собственной жизни; а другие мне очень хотелось бы иметь в молодые годы, когда я бился над решением самых разных задач. Вы поймете, что, не имея теории, мы словно

плывем по морю без секстанта. Если мы не способны видеть дальше того, что находится рядом с нами, то в своем движении мы полагаемся на удачу — на жизненные течения. Хорошая теория помогает людям лечь на курс, ведущий к правильным решениям — не только в бизнесе, но и в жизни.

* * *

Конечно, кажется заманчивым принимать решения в своей жизни, основываясь на информации о прошлом опыте — вашем собственном или других людей. Вы действительно должны анализировать все, что вам известно по собственному опыту, а также то, что вы узнали от ученых, которые его исследовали, и от людей, занимающихся решением проблем, похожих на ваши. Однако это не поможет вам решить главную задачу — понять, какую информацию и какие советы вам следует принять, а какие — проигнорировать. Если же для прогнозирования того, что произойдет, вы воспользуетесь выверенной теорией, то это значительно повысит ваши шансы на успех. Теории, представленные в этой книге, основываются на глубоком понимании того, что является причиной происходящего с нами и почему. Эти теории были тщательно изучены и применены на практике в разных организациях по всему земному шару; и они могут помочь нам с решениями, которые мы ежедневно принимаем в своей жизни.