

Вступне слово

На завершальному занятті курсу, який я викладаю в Гарвардській школі бізнесу, зазвичай розповідаю студентам про життя своїх колишніх одногрупників після випуску з бізнес-школи, де ми з ними колись училися. Для мене, як і для випускників будь-яких інших закладів, ці зустрічі раз на п'ять років складаються в серії захопливих кадрів із чужого життя. Наша школа надзвичайно активно заохочує випускників до відвідування таких зустрічей, оскільки саме випускники є основними спонсорами: для них розстеляють червону доріжку, організовують фахові заходи й запрошують видатних промовців. Перша моя зустріч випускників не стала винятком, публіки було чимало. Я роззирався навколо: всі здавалися такими елегантними й успішними, і нікого не полишало відчуття причетності до чогось особливого.

Нам справді було чому радіти. Здавалося, справи в моїх одногрупників ішли якнайдаліше: у всіх була чудова робота, багато хто працював в екзотичних країнах, а дехто знайшов собі дружину чи чоловіка, які виглядали набагато ліпше за них самих. Здавалося, їм усім судилося прожити життя, фантастичні з будь-якої точки зору.

Але на зустрічі з нагоди десятої річниці випуску виявилось, що все те, чого ми ніколи не чекали, почало траплятися щодалі частіше. Багато з тих, із ким я волів би побачитися, не прийшли,

і я гадки не мав, чому. Поступово я почав здогадуватися, чому так сталося, коли розпитав спільних друзів чи зателефонував безпосередньо одногрупникам. Серед моїх одногрупників були директори знаних консалтингових і фінансових контор, як-от «МакКінзі» (McKinsey & Co) й «Голдман Сакс» (Goldman Sachs), інші саме виборювали керівні посади в компаніях, що входили до рейтингу *Fortune 500*; дехто вже мав успішну власну справу, а кілька заробляли неймовірно для простих смертних суми.

Незважаючи на такі професійні здобутки, багато хто з моїх однокашників був відверто нещасливим.

За ширмою професійного успіху ховалися ті, кому справа їхнього життя не приносила задоволення. До того ж я почув купу історій про розлучення й невдалі шлюби. Пригадую, один з моїх одногрупників роками не спілкувався з власними дітьми й мешкав на протилежному узбережжі країни. Інша після випуску встигла одружитися втретє.

Мої однокашники були не просто найрозумнішими з усіх, кого я знав, — вони також були винятково порядними людьми. У часи випуску вони складали плани й уявляли майбутні досягнення — не тільки в професійному, а й в особистому житті. Та пізніше в деякого з них щось пішло не так: їхні особисті стосунки поволі псувалися, незважаючи на розквіт кар'єрних перспектив. Я відчував, як соромно їм було розповідати друзям про контраст між здобутками в професійному й особистому житті.

Тоді мені здавалося, що це просто збій, щось на кшталт кризи середнього віку. Але на зустрічах із нагоди двадцять п'ятої й тридцятої річниці виявилось, що з часом людям ставало дедалі важче. Один із наших однокурсників, Джефрі Скіллінг, потрапив до в'язниці через причетність до скандалу навколо корпорації «Енрон» (Enron).

Джефрі Скіллінг, із яким я колись учився в ГШБ, був хорошою людиною. Він був кмітливим, працьовитим, обоюлюбав своєю родину. Він був одним із наймолодших партнерів в історії «МакКінзі» й потім спромігся заробити понад сто мільйонів доларів на посаді виконавчого директора «Енрон». Водночас, його особисте життя не було таким успішним: перший його шлюб закінчився розлученням. Джефрі ставав дедалі відомішим, преса зображала його фінансовою акулою, і я зовсім його не впізнавав. І все-таки, коли його кар'єра завершилася в тюрмі через скоєння численних федеральних злочинів, пов'язаних із фінансовим крахом корпорації «Енрон», мене глибоко спантеличило не тільки його падіння, а й масштабність цього видовища. Мені було очевидно: щось-таки збило його з курсу.

Особисте невдоволення, родинні труднощі, проблеми на роботі, навіть злочинна поведінка — усі ці явища траплялися не тільки в житті моїх гарвардських одногрупників. Те саме бувало й з моїми однокашниками після випуску з оксфордського курсу для стипендіатів Родса. Аби отримати ту стипендію, вони мали демонструвати виняткову академічну успішність, брати активну участь у позакласній діяльності (спорті, політиці, письменництві) й бути помітними представниками своїх спільнот. Це були дорослі високоосвічені люди, які могли багато що запропонувати світові.

Але минали роки — і деякі з тридцяти двох моїх однокурсників-стипендіатів переживали схожі розчарування. Один із них відіграв провідну роль у скандалі навколо угод зі зловживанням внутрішньою інформацією, про який ідеться в книзі «Злочинне кубло» (James B. Stewart, *Den of Thieves*, 1992). Інший потрапив до в'язниці через статевий зв'язок із підлітком, який працював із ним під час політичної кампанії. На той час мій одногрупник

уже був одруженим і мав трьох дітей. Інший, якого я вважав приреченим на успіхи в професійному й особистому житті, мав труднощі і з тим, і з тим — пережив не одне розлучення.

Знаю напевне, що ніхто зі згаданих мною людей не виходив із навчання у світ, аби навмисне розлучитися, втратити контакт із дітьми або ж потрапити за ґрати. Одначе всі вони так чи інакше застосовували стратегію, яка призводила саме до цих результатів.

Зрозумійте мене правильно: на противагу цим прикрим випадкам багато моїх колишніх однокашників жили зразково щасливо, і їхній приклад справді надихає мене. Але свого віку ми ще не дожили, та й життя наших дітей тільки починається. Розуміння, що саме призводить до проблем, із якими зіткнулися деякі мої знайомі, важливе не тільки для тих, хто зійшов на манівці, але й для тих, хто досі йде обраним курсом — і навіть для тих, чия подорож тільки починається. Усі ми можемо потрапити під вплив обставин чи рішень, які збили з дороги багатьох інших.

Я з тих, кому досі щастило, — значною мірою я вдячний за це моїй дружині Крістін, яка допомагала вдивлятися в майбутнє й бачити його напрочуд ясно. Однак із мого боку було би недалекоглядно стверджувати, що всі, хто повторюватиме наші кроки, стануть так само щасливими й успішними. Укладаючи цю книгу, я радше зосередився на підході, яким послуговувався в своєму дослідженні з управління.

До пошуків я залучив також своїх студентів. У рамках мого магістерського курсу з управління бізнесом «Розбудова й підтримка успішного підприємства» ми вивчаємо теорії, що описують різноманітні грані роботи управлінця в широкому сенсі. Ці теорії пояснюють, чому і як відбуваються певні процеси. Коли

я ділився думками зі своїми студентами, які мали от-от розпочати власний шлях, і цей досвід лишив у моїй душі глибокий слід.

Джеймса Олворта, який був моїм студентом того семестру, та Карен Діллон, яка чула мої згадки про її редакторську роботу в «Гарвард бізнес ревію», моя промова глибоко зворушила. Пізніше я звернувся до них із пропозицією допомогти мені донести до широкого загалу слова, почуті тоді присутніми в Берденській залі Гарвардської школи бізнесу.

Кожен з нас належить до різних поколінь, і світогляди, навколо яких обертаються наші життя, теж різні. Джеймс нещодавно завершив навчання; запевняє мене, що він атеїст. Я глибоко віруюча людина, маю дітей та онуків, успішно працюю за вже третім для себе фахом. Карен — мати двох доньок, от уже два десятки років працює редакторкою ділового видання. Вона каже, що її кар'єра та світогляд — щось середнє між Джеймсовими та моїми.

Але всіх нас об'єднує одна мета: дати вам зрозуміти, що викладені в цій книзі теорії допоможуть вам якнайточніше сфокусуватися на дослідженні й підвищенні якості вашого життя. Ми звертаємося до читачів від першої особи — моєї — оскільки саме я так говорю про ці речі зі своїми студентами й дітьми. Незважаючи на таку форму, Карен та Джеймс справді є повноцінними співавторами цієї книги.

Не обіцяю, що ця книга дасть прості відповіді на ваші запитання: їхній розбір вимагає ретельної, копіткої роботи. У мене на неї пішли десятки років. Але в моєму житті це одна з найвдячніших справ. Сподіваюся, що викладені в цій книзі теорії допоможуть вам на вашому шляху і наприкінці читання ви зможете дати собі точну відповідь на запитання: «Як ви збудуєте своє життя?».

Розділ 1

Самого тільки пір'я замало

У світі є щонайменше кілька десятків людей, що мають добрий намір порадити вам, як прожити життя, як обирати, як бути щасливими. Те саме і з книжками: у будь-якій книгарні ви знайдете цілий відділ із літературою про самопомогу — сотні способів поліпшити власне життя. Інтуїція підкаже вам, що всі автори одночасно не можуть мати рацію. Але як виокремити тих, що допоможуть вам? Як зрозуміти, яка порада влучна, а яка — ні?

«Що думати» і «як думати» — яка між ними різниця?

Не буває простих відповідей на запитання, які ставить перед нами життя. Спроби зрозуміти сенс життя й віднайти щастя не нові: людина замислюється над сенсом власного існування багато тисяч років.

Новим є підхід, який сучасні мислителі застосовують у своїх пошуках. Безліч так званих експертів пропонує тільки відповіді. І не дивно, що ці відповіді припадають декому до смаку. Експерти

беруться за непрості проблеми — на розв'язання деяких із них може марно піти ціле життя — і пропонують прості рішення.

Моя книга має іншу мету. Фундаментальні життєві питання не мають простих відповідей. Але я можу запропонувати інструменти, які називаю тут теоріями і які можуть допомогти в пошуках правильного вибору за певних обставин.

Дієвість цього методу я усвідомив 1997 року — ще до виходу моєї першої книги, «Дилема інноватора», — коли мені зателефонував Енді Гроув, тодішній голова правління корпорації «Інтел» (*Intel*). Він чув про одну з моїх перших робіт про проривні інновації й попросив мене приїхати до Санта-Клари, аби пояснити керівникам корпорації висновки свого дослідження і можливість їх застосування до «Інтел». Я був молодим викладачем, тож у захваті полетів до Кремнієвої долини. У призначену годину я приїхав на зустріч, аби почути від Енді: «Слухайте, у нас тут дещо змінилося. У вас лише десять хвилин. Поясніть, як ваше дослідження застосувати до “Інтел”, щоб ми могли одразу перейти до справ».

Я відповів: «Енді, не вийде, оскільки про “Інтел” я знаю не так багато. Хіба що я міг би спершу пояснити теорію, а далі кризь призму теорії ми поглянемо на компанію». Тоді я показав йому діаграму, що ілюструє теорію підривання. Я пояснив, що підривання трапляється, коли конкурент виходить на ринок із дешевим товаром або послугою, що їх найдосвідченіші гравці на цьому ринку вважають посередніми. Але новий конкурент послуговується технологіями й бізнесовими моделями й поліпшує свою пропозицію, доки вона достатньою мірою задовольнить потреби споживача.

Я пояснював хвилин десять, та Енді нетерпляче перебив мене: «Слухайте, я вашу модель зрозумів. Просто скажіть, як це стосується “Інтел”?».

Я сказав йому: «Енді, це досі неможливо. Я маю пояснити, як цей процес відбувався в зовсім іншій галузі, аби ви зрозуміли, як це все працює». І розповів історію з галузі чорної металургії, де компанія «Ньюкор» та інші дрібні металургійні підприємства підірвали позиції гігантських металургійних комплексів. Дрібні сталеливарні почали з наступу на найдешевший сегмент ринку — виробництво чавунної арматури, — а тоді крок за кроком досягли виробництва висококласного листового металу, призвівши до банкрутства майже всіх традиційних хазяїв цього ринку.

Коли я завершив свій екскурс, Енді промовив: «Ясно. Із “Інтел” це спрацює так і так...» — а тоді детально описав, якою буде стратегія компанії щодо виходу на дешевші сегменти ринку і запуску виробництва доступних процесорів *Celeron*.

Відтоді я мільйон разів згадував нашу розмову. Якби я спробував пояснити Енді Гроуву, що йому думати про виробництво мікропроцесорів, він би швидко закидав мене контраргументами. Він про свою справу вже забув більше, ніж я коли-небудь про неї знатиму.

Але замість пояснювати, що думати, я навчив його, як це робити. А він тоді вже знайшов сміливе рішення — і то самостійно.

У мене немає бачення — бачення міститься в теорії

Після тієї зустрічі з Енді моя манера відповідати на запитання змінилася назавжди. Тепер, коли мене про щось запитують, я лише зрідка даю пряму відповідь. Натомість я подумки проганяю питання кризь теорію, аби зрозуміти, який результат