

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Преодолевая боязнь воображения 7

РАЗДЕЛ I

ВЫПИШИТЕ СЕБЕ РАЗРЕШЕНИЕ

ГЛАВА 1

Переосмысливая себя 27

ГЛАВА 2

Взгляд со стороны 67

РАЗДЕЛ II

ОТКРЫВАЯ НОВОЕ

ГЛАВА 3

Морпехи Эдисона 105

ГЛАВА 4

«Достижения воображения», или Новый
маркетинговый путь 139

ГЛАВА 5

«Эковоображение» 165

РАЗДЕЛ III

В СПОРАХ РОЖДАЕТСЯ ИСТИНА

ГЛАВА 6

Скептики и цифровой натиск 199

| | |
|--|-----|
| ГЛАВА 7 | |
| На ошибках учатся, или Ребенка растит вся деревня..... | 223 |

| | |
|-----------------------|-----|
| ГЛАВА 8 | |
| Добиваясь своего..... | 241 |

РАЗДЕЛ IV

ИСКУССТВО РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИИ

| | |
|------------------------------|-----|
| ГЛАВА 9 | |
| Написать историю заново..... | 279 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| ГЛАВА 10 | |
| Мозги, машины и доли рынка..... | 327 |

РАЗДЕЛ V

СОЗДАНИЕ НОВОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ (ОС)

| | |
|--------------------|--|
| ГЛАВА 11 | |
| Откройте 393 | |

| | |
|--|-----|
| ГЛАВА 12 | |
| Рассеивая тьму: слабый мерцающий свет..... | 441 |

| | |
|----------------------------|-----|
| Эпилог | 531 |
| Благодарности | 541 |

ПРЕОДОЛЕВАЯ БОЯЗНЬ ВООБРАЖЕНИЯ

Закат в иллюминаторе тускнел, становясь из красного лиловым. Мы летели над живописными холмами севера Вирджинии, начиная снижаться. Несколько минут — и самолет уже катился по небольшой взлетно-посадочной полосе среди сельских угодий Вирджинии, всего в 40 милях от тех мест, где я когда-то росла.

Пилот помог мне спуститься по узенькому самолетному трапу на твердую землю, и человек в голубом комбинезоне помахал рукой. Поудобнее перехватив битком набитую дорожную сумку, из бокового кармана которой торчали мои записи, я направилась к встречающему. Вновь послышался рев мотора. Вскоре самолет поднялся над деревьями и ушел в лиловеющее небо.

— Введете меня в курс дела? — осторожно спросила я.

— Извините, мэм. Мое дело — просто встречать и отправлять самолеты.

Я даже не представляла, кто меня должен забрать. Звонить тоже было некуда. Я знала одно: ЦРУ требуется мой совет. Закрыв глаза, я жадно вдохнула осенний воздух. Пахло бурьяном, дубами, соснами. Родными местами.

Вскоре передо мной остановился черный внедорожник с тонированными стеклами. Из него вышло трое мужчин в темных куртках и, разумеется, в здоровенных темных очках «авиаторах».

— Бет? Мы за вами.

По пути мы поболтали о погоде, о моем родном городке (где жил один из встречающих), а потом я переключилась на свои записи — несколько дней назад, коротко переговорив с заместителем директора ЦРУ, я кое-что набросала.

«Мы слишком разобщены. Нам следует активнее сотрудничать друг с другом и со всем Управлением.

Идти в ногу со временем непросто. Да, тайны — наш хлеб, и все же нужно постоянно открывать новые горизонты, идти на риск и быть готовыми к переменам. Нужно постоянно переосмысливать свою работу».

И хотя мне впервые предстояло поучать наших мастеров шпионских дел, их тревоги оказались вполне созвучны насущным проблемам, которыми со мной делились бизнес-лидеры всей планеты. Как встречать неумолимую поступь перемен? Как сделать корпоративную культуру более открытой, как быстрее внедрять новое? Как сохранить свое влияние в мире, где постоянно рвутся шаблоны?

В тренировочном центре ЦРУ собралось около 35 региональных руководителей — они попивали предобеденные коктейли. Меня уже много раз приглашали на такие встречи. На них я, скажем так, высекаю искру, играю роль сеятеля, который приносит семена новых идей и прокладывает дорогу переменам. Порой меня зовут как исследователя — чтобы я обучила других охотиться за новыми идеями, словно за трюфелями: это дело я отлично знаю. Бывает,

что я выступаю как глашатай тех одиноких голосов на периферии, которые взыскуют изменений, и убеждаю руководителей компаний и организаций прислушаться к этим требованиям. А иногда моя задача — натаскать команду профессионалов, создать работающую управленческую модель как наглядное доказательство, что пора прыгнуть на новую ступеньку.

Во время нашей непринужденной болтовни цээршники ничего не говорили о своей работе, что неудивительно. Но было показательно, как они старались увести разговор в сторону и от моей работы — подталкивания к переменам. Впрочем, в приличном обществе все эти «перемены» как-то не принято обсуждать за обедом. Куда легче тянуть ляжку, стараясь как следует делать свое дело, чем поднять голову и попробовать разобраться, куда вы вместе со своей организацией движетесь и что вам может принести будущее. Как правило, лишь тогда, когда компания уже погружена в хаос или просто, словно очнувшись, сталкивается с суровой реальностью — ее обошли, она плетется в хвосте! — руководство начинает искать другие пути. Но к этому моменту компании не хватает либо сил, либо времени для того, чтобы благополучно выбраться из кризиса. Полвека назад средний ожидаемый срок жизни фирмы из списка Fortune 500 составлял около 75 лет, а сегодня — менее пятнадцати. Пора прийти в себя и взглянуть в глаза реальности: темп перемен в нашем мире будет только расти. «В XXI веке мы станем свидетелями не 100 лет прогресса: скорее уж это будут 20 000 лет прогресса», — предсказывал футуролог Рэй Курцвейл. Сегодня у нас на глазах компании ведут битву за будущее.

В наше время лидерам, управленцам и простым наемным работникам надо уметь двигаться вперед, не имея всех

ответов на все вопросы, — и это одна из определяющих характеристик новой эры, эры молниеносных перемен. Мы вынуждены идти на ощупь во тьме. А это очень неудобно, особенно если движешься полным ходом. Мы понимаем, что для успеха нужно больше изобретательности, но при этом признаем, что нам неуютно с творческими людьми и их нешаблонными методами. Мы чувствуем, что надо теснее сотрудничать с другими компаниями, но опасаемся выходить за пределы своего замкнутого сообщества. Мы осознаем, что перемены необходимы, но сначала хотим убедить, что не прогорим.

Я всю свою профессиональную жизнь заигрывала с переменами. Благодаря этому я прошла путь от медиаменеджера до директора по бизнес-инновациям и вице-председателя совета директоров General Electric — единственной компании, которая, меняясь и приспосабливаясь все 125 лет своего существования, по-прежнему входит в индекс Доу-Джонса. Меня называют укротителем перемен — человеком, способным заарканить разрушительный торнадо и на полной скорости разметать опасное облако. Не проходит и недели, чтобы ко мне не обратился какой-нибудь бизнес-лидер или предприниматель: всем нужен совет, как переосмыслить планы на будущее. Австралийский чиновник попросил меня войти в состав рабочей группы, которой предстоит в общих чертах выработать представления об Австралии 2030 года: люди хотят понять, как «оседлать волну перемен». Тим-менеджер компании спрашивала, как ей убедить своего шефа взяться за разработку смелой творческой идеи, поскольку это отчаянно необходимо клиенту. Руководительница крупной вещательной сети звала меня поучаствовать в мозговом штурме — чтобы я помогла ее сотрудникам научиться выявлять талантливых, оригинально

Сегодня у нас на глазах
наши компании ведут битву
за будущее

мыслящих людей раньше, чем до них доберутся конкуренты. А топ-менеджер энергетической корпорации как-то поймал меня на одном мероприятии после того, как Саудовская Аравия затеяла масштабное снижение цен в рамках ОПЕК, что вызвало обвал на нефтяном рынке. «Черт побери, как я мог это упустить из виду?» — недоумевал он.

Я на собственном опыте поняла: нужно смотреть в оба, чтобы маленькие проблемы не переросли в кризис или чрезвычайную ситуацию для вашей компании (а то и всей отрасли). Все идет гладко — до первого сбоя. Вопросом, как реагировать на неопределенность и хаос, в наше время задаются все — и в автомобильной индустрии, и в медиасфере, и в розничных продажах (это касается и торговых сетей, и простых магазинов), и в почтовых компаниях, и в родительских советах при школах. «Как извлечь из перемен пользу? Как нам приспособливаться, эволюционировать, зарабатывать?»

Обед в ЦРУ перешел к стадии десерта, и я взошла на кафедру, расположенную в глубине зала. Увидев на лицах скепсис, я улыбнулась и поздоровалась. Я собиралась кратко изложить аудитории основную мысль этой книги. Но вначале — ответить на два вопроса, которые у вас, вероятно, тоже возникли.

Почему многие наши организации так близоруки — не в состоянии заглянуть за угол, не в состоянии идти вперед, лицом к лицу встречая набирающие скорость перемены?

И почему людям кажется, что у меня есть ответы на кое-какие вопросы, которые помогут выйти на прямой путь к цели?

Примерно через четыре года после терактов 11 сентября независимая комиссия опубликовала доклад, в котором говорилось о «глубоких институциональных недочетах» в работе ЦРУ накануне террористической атаки. Утверждалось, что главная ошибка заключается в «нехватке изобретательности».

То, что казалось изолированными эпизодами, перерастает в своего рода эпидемию. Провалы случаются и в области госуправления, и в образовании, и — увы, слишком часто! — в бизнесе. Мир непредсказуем и чрезвычайно сложно устроен, а решать современные проблемы позавчерашними дедовскими способами бессмысленно. Вместо того, чтобы тратить силы и время на попытки разобраться в искусстве и науке инновационного планирования, мы упрямо вкладываемся в финансовую инженерию, несмотря на снижение отдачи.

Вот почему мы столкнулись с таким чудовищным разрывом между знаниями, критическим мышлением, умением решать проблемы, творческим потенциалом — словом, всем, что нужно, чтобы успешно справиться со сложнейшими актуальными проблемами и успешно использовать новые возможности, — и нашим упрямым, настойчивым желанием делать все так, как принято. Я называю это боязнью воображения: именно в пропасти этого страха гибнут перспективные возможности и варианты развития. Но я отказываюсь опускать руки. Нужно преодолеть этот страх. Вот почему я поняла, что должна написать эту книгу.

Мы обязаны встретить перемены во всеоружии — иначе говоря, действовать смело, быть в постоянной готовности все переосмыслить, пересмотреть и переделать, независимо от того, чем мы занимаемся и где работаем. Мы должны постоянно приспосабливаться, совершать открытия, думать

наперед — и действовать последовательно. Надо начинать меняться, когда перемены еще только на подходе, чтобы постепенно адаптироваться. Да, нам следует сосредоточиться на масштабных операциях: все-таки мы работаем для наших клиентов и акционеров. Но при этом нам нужно свободно действовать и в том, что касается планов на будущее: речь идет о способности эволюционировать, отвергать устоявшиеся истины и приемы, с готовностью принимать нарождающиеся изменения. А для этого необходимо воображение: чтобы умение выходить за рамки того, что мы знаем и способны себе представить, стало рабочим правилом. А это, в свою очередь, начинается с мировоззренческого сдвига. Воспользуйтесь своим правом — вообразить себе новое будущее и действовать соответственно.

Нам с детства внушают, что свойственная человеку способность воображать — удел художников и изобретателей. Однако научные исследования говорят однозначно: умение творчески мыслить — *универсальный* человеческий талант, дарованный нам эволюцией и сделавший нас теми, кто мы есть. А именно — бесспорными чемпионами по части адаптации. Но промышленная революция и постиндустриальный мир в какой-то мере отняли у нас эту способность.

Наши институты — и служащие — функционируют как машины: так и было задумано, это отражение промышленной революции, поскольку ее движущей силой послужили механизмы. Мы оптимизируем свою работу под максимальную стандартизацию, узкую специализацию, прогнозируемость, производительность и контроль. Мы пытаемся вытравить из нее вариативность, спонтанность — все человеческое.

Так организации стали эффективными и предсказуемыми. Но это исключило из рабочего процесса

составляющую, связанную с воображением. Ушли человеческие истории. Ушла жажда открытий. Творческий подход применялся все реже — и, следовательно, постепенно утрачивалась способность сотрудничать, импровизировать, откликаться на перемены. Иными словами — адаптироваться. На протяжении века с лишним такой подход себя оправдывал: организации многократно повторяли один и тот же процесс на должном уровне и процветали. Но в последнее время («последнее время» — это 20, может, 30 лет) темп перемен вырос. Теперь все движется вперед гораздо быстрее, а топливом служат технологические достижения, а также цифровые данные и сети. Поэтому меняется все — то, как мы (а также наши коллеги, партнеры и клиенты) ведем себя, живем, работаем. Изменилась сама природа перемен. Технологии все активнее внедряются в глобальное общество, а снежный ком перемен — и источников хаоса — все растет. Есть где проявить изобретательность и воспользоваться новыми возможностями.

«Выживают не самые сильные виды и даже не самые разумные, — писал Чарльз Дарвин. — Выживают те, кто лучше других приспосабливается к переменам». То есть побеждает тот, кто успешнее сотрудничает и импровизирует.

Что ж, дарвинизм на сегодня восторжествовал — и в государственных организациях, и в коммерческих компаниях. И выясняется, что шестеренки этих машин (то есть мы с вами) лишились своего уникального эволюционного преимущества — могучей способности творить. Как показывают некоторые социологические исследования, 75% жителей стран с развитой экономикой считают, что недостаточно реализуют свой творческий потенциал. Мы наплодили легионы «менеджеров», боящихся взглянуть на рабочий процесс под другим углом, неспособных работать без скрипта

или быстро реагировать, отбрасывая стратегии, которые больше не работают, и с готовностью осваивая новые, подходящие.

Учтите, что все это происходит на фоне продолжающегося наступления цифровизации, автоматизации и искусственного интеллекта. Получается, что практически для каждой отрасли приближается время платить по счетам. Более того, мы сталкиваемся с невероятно масштабными и невероятно сложными проблемами (изменениями климата, экономическим неравенством, трудностями в глобальной торговле), которые требуют подходить к решению проблем исключительно творчески, сотрудничать и руководить, основываясь на передовом опыте. Для этого нашим самым мощным институтам понадобится принять на вооружение более адаптивную систему управления — такую, которая способна высвободить творческий потенциал всех сотрудников.

Мы больше не можем себе позволить нехватку воображения.

Во многих смыслах я — не самый типичный проводник перемен. От природы я довольно застенчива. Я не училась в бизнес-школах. И у меня не было никакой формальной подготовки, когда Джефф Иммельт, тогдашний гендиректор GE, предложил мне возглавить маркетинговую и инновационную работу компании. В юности я жила в штате Вирджиния, в городке Винчестер, и готовилась к поступлению в колледж. И даже учиться я решила в своем родном штате — в Колледже Вильгельма и Марии. Я любила свой мирок с его уютом. Я знала, как в нем ориентироваться.

Лишь когда мне было сильно за двадцать, я столкнулась в своей жизни с серьезными переменами, можно сказать, прорывом. Я, разведенная мать трехлетней дочери, работала в Вашингтоне и руководила пиаровской службой

вещательной компании NBC (входившей тогда в состав GE), когда мой отдел перевели в Нью-Йорк. Я охотно ухватилась за эту возможность, хотя толком не понимала, что за жизнь ждет нас с дочкой в незнакомом мегаполисе, где у меня нет родных. Но в тот период я освоила умение, ставшее в итоге двигателем моей карьеры: воображать — а затем воплощать — то будущее, которое я пока не в состоянии увидеть воочию. Я занимаюсь этим всю жизнь — успешно завершаю дела при помощи безумных идей, в которых мало кто видит смысл, принимаю перемены еще до того, как по-настоящему наступит их время (от чистой энергии до цифровых технологий), и так далее. И это мой стиль, где бы я ни работала, — от CNN до CBS, от NBC до GE.

Мне пришлось серьезно потрудиться, чтобы научиться переделывать схемы и разрушать отжившие шаблоны. Но зато я теперь твердо уверена: это по силам *каждому*.

Когда-то 70% дохода нашей компании обеспечивалось внутренним рынком США, а теперь те же 70% нам дают международные проекты. Мы запустили инициативу Ecomagination («Эковоображение»), связанную с использованием чистых технологий и принесшую 270 миллиардов годового дохода от экологически чистой технологической продукции: такое не удалось пока больше ни одной компании в мире. Идя в ногу со временем, GE развивает так называемый промышленный интернет, внедряя в серьезное оборудование, выпускаемое компанией, программы и аналитические системы, которые делают его — и те отрасли, где оно используется, — более предсказуемым и продуктивным. «Серьезное оборудование» — это все на свете: от магнитно-резонансных томографов до светодиодных комплексов, от турбин для ветроэлектростанций до авиационных двигателей.

Сегодняшнюю GE вряд ли узнал бы тот, кто ее придумал и основал, — Томас Эдисон. Да и тех из нас, кто помнит эпоху, с которой начинается история, рассказываемая в этой книге, она почти неизвестна. Мы приняли огромную корпорацию (со 130-летней историей и 300 с лишним тысячами сотрудников), избегающую риска и склонную к ненужному перфекционизму, и превратили ее в организацию, где поощряют стремительность, адаптируемость, последовательность — и изобретательность.

* * *

Десятилетия, в течение которых я вдохновенно творила перемены на передовых рубежах трансформации американского бизнеса, породили системный подход к этой трансформации — и его можно применить практически к любой компании, работающей в любой отрасли. К нему можно прибегнуть для того, чтобы поменять характер развития вашего бизнеса, или для того, чтобы научиться запускать его новые направления, или для того, чтобы ваша команда начала внедрять больше инновационных стратегий. Я называю этот подход так — вообразить себе будущее. Главное в нем — нацеленность на такой мир, где в основе лежит адаптивное решение проблем, позволяющее воплотить в жизнь будущее, которое способны увидеть немногие.

Однако следует подчеркнуть: перемены начинаются с вас — как личности, как наемного работника, как лидера. Выдумать новую идею — невелик труд. Но всех нас удерживает страх — привязанность к старому, к Ужасно Привычным Вещам. Этот паралич порожден вечным сопротивлением, которое оказывают организации при попытке внедрить какие бы то ни было перемены — от обычной

школы до властных структур и до компаний, где мы работаем. И если бы только организации — сами люди.

Как я убедилась на собственном опыте, ни у кого нет иммунитета перед этим страхом: я с огромным трудом меняла и саму себя, и различные составляющие GE.

Когда я дописывала эту книгу, GE как раз проходила через очередную масштабную трансформацию. Я ушла из компании в конце 2017 года — вслед за Джеффом Иммельтом. Приход нового гендиректора Джона Флэннери произошел на фоне всплеска активности инвесторов и кардинальных изменений в энергетической отрасли, которую обслуживает GE, тем самым напомнив, что в ситуации неопределенности и перестройки можно оказаться в любой момент.

Я вовсе не собиралась рассказывать о лучших наработках GE — не в этом была моя задача. Мне хотелось написать книгу о препятствиях как неизбежных спутниках перемен. О препятствиях, с которыми можно столкнуться в любых компаниях — и небольших, и крупных. GE — это скорее фон, декорации, испытательный полигон для идей. Как выясняется, история GE (во всяком случае мне так кажется) может служить и примером успеха, и поучительной сказкой, напоминая, что перемены — это нескончаемое путешествие. Оно не заканчивается ни в конце квартала, ни по завершении налогового года. И это путешествие исполнено тяжелого труда, торжества, сюрпризов, борьбы и горьких разочарований.

Так что не рассчитывайте на легкие победы: когда речь идет о трансформации культуры (корпоративной или какой-то иной), никто и ничего не поднесет на блюдечке. Какие-то методы сработали, а какие-то — нет. А какие-то лишь спустя годы начинают приносить плоды. Но время наверняка покажет, что мы сумели вообразить будущее

одной из самых крупных и самых старых компаний на свете, успешно приведя ее в дивный новый мир — цифровой.

Эта книга рассказывает о нескольких десятилетиях, в течение которых я стремилась приобщить GE (и мир бизнеса в целом) к тому, что было необходимо как воздух: к новой практике внедрения перемен.

Я постараюсь быть предельно откровенной — что сработало, что нет, что требуется для обретения храбрости, дисциплины и способности не опускать руки. В этой книге я попыталась конвертировать свой опыт в ценные уроки для читателя, в простые инструменты, которые претворяют теорию в практические действия — испытания (так я их называю), подталкивающие вас вперед. Я разбила текст на пять разделов, из которых слагается метод, который позволяет *вообразить будущее*:

Раздел I. Выпишите себе разрешение. Каждый проводник перемен должен сделать первый шаг — бросить вызов внешним ожиданиям и ограничениям. И я — не исключение.

Раздел II. Открывая новое. Это стадия внедрения перемен, которая делает возможными все остальные. Речь идет о бизнес-открытиях, о выявлении нового, о сборе информации, об исследовательской работе — словом, о том, что необходимо проникнуться духом любознательности (и заразить им свою корпоративную культуру), обратив весь мир в учебную аудиторию, где можно узнавать новые идеи, способные подтолкнуть изменения.

Раздел III. В спорах рождается истина. Инновации — результат выискивания точек напряженности,

а не попыток их обойти. Инновации не придают уверенности, не ведут к консенсусу. Собственно, они часто даже поощряют открытое противостояние.

Раздел IV. Искусство рассказывать истории. Стратегия — это, в сущности, хорошо рассказанная история. Чтобы успешно проводить инновации в жизнь, вам следует адаптировать, расписать свои идеи так, чтобы помочь сотрудникам вашей организации разобраться в своем собственном мире. А это, в свою очередь, поменяет их подход — то, как они творят иное, лучшее будущее.

Раздел V. Создание новой системы управления (СУ). Сменить систему управления организации означает и сменить тип мышления на новый, причем зачастую — когда неясно, что делать, или когда ясно, что будет трудно. Это означает не навязывать, а распространять идеи «снизу — вверх» и «извне — внутрь», искать и находить внутри компании искренних сторонников изменений (так называемых агентов перемен) — с тем, чтобы они сами захотели работать по-новому. Для этого нужно воспитывать новых лидеров, которые будут как охотно перенимать более эффективные и адаптивные методы работы, так и вдохновлять на это других.

Мне даже жаль, что подобной книги не существовало до того, как я начала свой путь. Я хочу рассказать о своем опыте проведения в жизнь перемен — и когда я лишь подталкивала к ним, и когда я возглавляла работу, — чтобы вдохновить других заново взглянуть на их собственный путь и переосмыслить его. Я хочу вдохнуть жизнь в идеи

Перемены — штука
хаотичная, сложная
и непрерывная, они
требуют работы сообща
и на многое вдохновляют

и понятия — я отстаиваю новый способ жить и работать. Я знаю, как трудно даются перемены. И я знаю, как они необходимы. Нельзя упрямо делать все «как положено» — под нашими ногами буквально трясется земля. Перемены — штука хаотичная, сложная и непрерывная, они требуют работы сообща и на многое вдохновляют. И в этом они схожи со всеми остальными значимыми вещами, которые позволяют человечеству прогрессировать.

Надеюсь, что эта книга поможет всем желающим освоить ремесло проводника перемен. И поверить (как поверила я), что будущее — не в звездах, под которыми мы родились, а в силе нашего воображения и наших дел.

РАЗДЕЛ I

**ВЫПИШИТЕ
СЕБЕ
РАЗРЕШЕНИЕ**

ПЕРЕОСМЫСЛИВАЯ СЕБЯ

Стать хозяином собственной жизни

Я возглавляла пиар-управление сектора развлекательного вещания CBS (Tiffany Network — «Сеть Тиффани») по Восточному побережью США, когда мне позвонили с предложением стать вице-президентом по связям со СМИ в NBC News.

Едва я положила трубку, как тут же все наперебой принялись меня отговаривать: по всеобщему мнению, было глупо не то что соглашаться — даже задумываться об этом предложении. «Совсем с ума сошла!», «Загубишь карьеру!».

Глубокой ночью я сидела и размышляла — и об этой новой работе, и о том, как противятся ей мои коллеги и друзья. Почему ночью — потому что я именно по ночам всегда пытаюсь подогнать логические обоснования под очередное решение, которое *уже* приняла сердцем. Плюсы, минусы, расклады — все это я принялась рассматривать лишь ночью. Впрочем, к утру логической ясности так и не наступило. Зато было какое-то мистическое чувство. Я сказала себе: «Надо соглашаться. Что ж, вернусь в NBC, где я когда-то начинала карьеру».

Только вот на дворе стояла осень 1993 года, и эта вещательная сеть являла собой, прямо скажем, национальный позор.

Наша психика жестко запрограммирована: видишь что-то странное, непонятное, беспорядочное — беги. А я — вы только поглядите — прямо рвусь в эпицентр землетрясения. Мои коллеги и друзья были уверены, что это профессиональное самоубийство.

Незадолго до этого в программе Dateline («Время и место») новостного подразделения NBC в эфир вышел материал под названием «В ожидании взрыва» — журналистское расследование, где было показано, как легковушка таранит бок пикапа Chevy и тот взрывается, взметнув мощные языки пламени.

Беда в том, что это было фейком. Расследование показало, что умельцы из NBC News примотали к пикапу клейкой лентой модели ракетных двигателей, а затем произвели взрыв при помощи устройства дистанционного управления. Джейн Поли и Стоун Филлипс, ведущие канала, рассыпались в извинениях три с половиной минуты эфирного времени — целую вечность по меркам нынешнего телевидения — и клятвенно обещали, что подобные «антинаучные имитации» больше никогда не появятся в эфире NBC.

Но кризис с «Временем и местом» стал лишь очередным звеном в цепочке неудач NBC — начиная с весьма громкого и весьма скандального перехода Дэвида Леттермана на CBS и заканчивая падением рейтинга, в результате чего NBC оказалась лишь на третьем месте среди американских вещательных сетей. «Настроение ниже плинтуса, — заметил тогда, во время многомесячного публичного бичевания компании, один многоопытный продюсер NBC в интервью *Entertainment Weekly*. — Все пошло вразнос».

А возглавляла рейтинг именно CBS. Друзья и коллеги настаивали, что уходить отсюда глупо. «Я ужасно за тебя тревожусь», — сказал мне мой приятель. А репортер из *The Wall Street Journal* и вовсе сказал как отрезал: «NBC News — это труп». И верно: зачем бы уходить из «Сети Тиффани» к тем, кто уныло плетется в хвосте?

И все-таки я нутром чуяла, что эта работа — для меня.

Коллеги-доброжелатели из самых лучших побуждений будут отговаривать вас от рискованного решения, принятого сердцем. Такова жизнь. Перемены всегда встречают сопротивление. Перемены — против правил. Решил что-то поменять — считай, заранее проиграл. Перемены пугают.

Но нужно приучить себя не останавливаться. Нужно позволить воображению указывать вам путь — и вы увидите верный шанс там, где другие видят лишь риск.

Мне пришлось учиться этому самостоятельно.

Почему я согласилась перейти в NBC? Кажется, у меня есть прекрасное объяснение. Я расскажу вам одну глубоко личную историю — из тех, что нечасто встретишь в бизнес-литературе. Итак, представим, что мы в 1985 году. А я прячусь в спальне и через закрытую дверь подслушиваю, как мой муж сообщает моей матери о принятом мной решении — первом в череде тех, что по-настоящему меняют жизнь.

Мне было тогда 25 лет. Я всегда старалась жить как положено, не сворачивая с узкой стези добродетели. Я очень хорошо училась в школе, состояла во всевозможных клубах, занималась всевозможной общественной работой и ревностно оберегала свою репутацию пайинки. Но меня тяготило растущее понимание: я, как и многие, «не высовываюсь», чтобы угодить другим и, что называется, вписываться в коллектив, то есть живу с оглядкой

Чьего разрешения вы
ждете? Вашего шефа?
Вашей мамы? Магистра
Йоды? Сами и скажите
себе: «Все нормально,
двигай». Никто не даст
вам отмашку

на окружающих и всякий раз, прежде чем действовать, убеждаюсь, что окружающие не против и что я веду себя как хорошая девочка.

Этот конформизм породил во мне непреодолимый страх инаковости, страх выставить себя на всеобщее обозрение. Ежедневно я душила свое «я» компромиссами.

Дверь неприятно холодила ухо. Мать, приехавшая к нам на выходные повидаться (и понянчить нашу дочь Кэти), сидела на кухне вместе с моим мужем Дэйвом, а он ей что-то говорил — и у меня в сознании даже не откладывалось, что именно. Мы с Дэйвом собрались разводиться. Я решила, что мне нужно уйти. Хотя и не могла толком объяснить, что мне не так.

Тогда казалось, что у меня, у молодой женщины, есть в жизни все: шикарный новый дом рядом с Вашингтоном, счастливый (вроде бы) брак с привлекательным и обеспеченным мужчиной, новая должность пиар-координатора NBC, очаровательная маленькая дочка. Все стандартные критерии успеха налицо. И все же, несмотря на внешний блеск, меня переполняла безысходность.

Вплоть до этого момента я, если уж начистоту, проживала свою жизнь по чужим лекалам. Сюжет простенький, роли расписаны, впереди нехитрый хеппи-энд. Изящная история, но не переусложненная. Однако с каждым днем я все отчетливее понимала, что между этим предначертанным мне сюжетом и той жизнью, которой я на самом деле хотела жить, — пропасть. А ведь я немало размышляла о своем будущем — мечтала податься в тележурналисты, причем специализироваться на научной тематике, но в основном все мои мысли были лишь о том, как поскорее выйти в большой мир. Однажды мой отец, стоматолог по профессии, уговорил своего пациента, продюсера новостных программ

из Вашингтона, взять меня на телевидение — поизображать ассистента репортера. Кстати, папа весьма поддерживал мои карьерные устремления и совершенно не стеснялся пользоваться столь исключительным преимуществом — устраивать судьбу своего ребенка, беря обещания с людей, которым он в этот самый момент удаляет зуб... В итоге я два часа провела вместе с Дайан Сойер (тогда она была еще довольно молодой и готовила для *CBS* репортажи из Госдепартамента), только что вернувшейся из Чада. Несколько лет спустя я, вчерашняя выпускница колледжа, сидела в актовом зале на школьном выпускном моей младшей сестры и мечтала о карьере, которую я, конечно, уже сделаю к тому времени, как окончит колледж она сама. Я представляла себе, как становлюсь похожей на Дайан Сойер: бывалой, матерой журналисткой. В каком мегаполисе я буду жить? Может, в Нью-Йорке, куда недавно перебралась Дайан? В каких дальних странах побываю? Надо сказать, тогда я пахала в Ричмонде на двух работах: первая, та, что для денег, — официантка в мексиканском ресторане; вторая, где платили гроши, — что-то вроде «подай-принеси» (да еще и репортажи приходилось делать) в небольшой новостной компании, освещавшей деятельность палаты делегатов штата Вирджиния, нижней палаты местного законодательного органа. Туда меня пристроили по знакомству — через друзей друзей.

Я была дочерью дантиста и учительницы из небольшого городка, и, хотя мои родители неплохо зарабатывали и поэтому сумели дать мне и моим сестре и брату определенные стартовые возможности, богатеями мы не были — и уж тем более не располагали связями. В конце концов, не все, кто лечил у моего отца свои несчастные верхние тройки, работали в СМИ... Я в шутку прозвала нашу мать «мэр», потому что она всех знала и со всеми общалась: наш городок

был для нас всем. Трудясь в новостной службе, я продолжала искать более серьезную работу, постоянно изучая раздел вакансий в профильном журнале *Broadcasting*. В итоге я отправила резюме в соседний Мэриленд, на должность телеметеоролога в городке Солсбери. И надо же мне было так чудовищно оговориться в прямом эфире, сделав ошибку в названии еще одного небольшого городка! В Ричмонде я заваливала директора службы новостей местного телеканала своими видеозаписями и так упорно ему названивала, что он наконец не выдержал. «Ты выглядишь на 12 лет, — рявкнул этот мистер Резонер. — Куда тебе в эфир?» Это несколько подорвало мою уверенность в себе, да и страх перед неведомым связывал меня по рукам и ногам. И когда мне предложили руку и сердце, я с радостью ответила согласием. Я была просто влюбленной девушкой — недостаточно взрослой, чтобы задуматься, что это означает. Я понимала лишь, что это ставит крест на моих устремлениях — продолжить телекарьеру хоть в Ричмонде, хоть в мэрилендском Солсбери, да хоть в таком странном месте, как Талса в штате Оклахома, где мне, между прочим, как раз предлагали поработать.

Рождение Кэти отнюдь не перевернуло жизнь Дэйва — в отличие от моей. Он по-прежнему частенько развлекался с друзьями. Я же добросовестно исполняла роль жены — а теперь еще и матери. Справедливости ради, я никогда и не заявляла, что претендую на большее. Может, я и вовсе не осознавала это свое желание — или во всяком случае не могла его внятно выразить. Это было хуже всего — сидеть сложа руки и постепенно замыкаться в своем мирке. Во мне крепло мучительное чувство, что есть и другая сторона моей личности, которая рвется на волю, и что на пути у нее только одно препятствие — я сама.

Не могу сказать точно, после какого разговора мы с Дэйвом решили развестись. Нет, все затеяла я сама, но какими словами — не помню. Я знала одно: это-все-не-для-меня. Точка. Прежде меня удерживал страх. Я беспокоилась: а что подумают родные, а что подумают друзья, а что подумают коллеги? Я тревожилась, не нанесу ли я дочери душевную рану. И, конечно, я ужасно боялась пойти поперек устоявшихся норм.

Мама, зная мою природную застенчивость, нарочно подталкивала меня к активному участию в общественной жизни нашего городка — а у нас считалось хорошим тоном вести себя «как положено». К этому укладу меня приучали со школьных времен, где и учителя, и приятели настаивали: «Надо делать что велено, хорошо учиться, прилично выглядеть, следовать правилам». Моя школа, как и большинство других, жила мифом: вознаграждается только «я знаю», а говорить «я не знаю» и учиться задавать вопросы — не стоит.

Словом, я просто не научилась храбро смотреть в лицо неизвестности — и в свои 23 года, обзаведясь амбициями, но не обзаведясь настоящей целью, даже не попыталась снять шоры. Меня тянуло жить так, «как принято», и я вышла за Дэйва, с которым встречалась еще со времен учебы в колледже. Вскоре — незапланированная беременность. Все происходило слишком быстро. Казалось, мою собственную жизнь мне рассказывает кто-то другой.

Едва Кэти появилась на свет, я полюбила ее всем сердцем, и это чувство словно вынесло на поверхность какую-то пронзительную ясность из самых глубин моего подсознания. Смутное ощущение безысходности обернулось четким представлением о будущем, которое — я это знала — не имеет почти ничего общего с моим настоящим.

Я понимала, что курс мне придется прокладывать самой, придется стать капитаном своей души. Было ясно, что надо уходить. Вопрос — куда. В голове сами собой рисовались картинки: вот я, прихватив Кэти, бегу обратно в Ричмонд, и мы поселяемся у моей школьной подруги. Я собиралась начать все заново и на сей раз получить-таки эту работу на местном телеканале. А когда фантазий оказывалось недостаточно, я говорила няне, что хочу развеяться, и ехала в соседний торговый центр, где был кинотеатр. Там я покупала билет на какую-нибудь мелодраму вроде «Языка нежности». И плакала в полутемном зале. Совсем одна — во всех смыслах.

И до меня постепенно, со скрипом начало доходить — надо уметь ставить точку, не боясь ошибиться: это не стыдно. Наоборот, это может оказаться мудрым решением — выбрать другую дорогу. Да, страшновато — а что, если это первый шаг к лучшему будущему? Меня буквально ошарашило это откровение: значит, «лучшее будущее» — это наш сознательный выбор! Тогда-то я и смогла взглянуть на вещи под другим углом.

И едва я произнесла вслух слово «развод», мне перестало казаться, что это путь в пропасть. Путь к свободе — другое дело, хотя сама мысль о ней пугала. Откуда-то взялся оптимизм, нашептавший мне, какой прекрасной будет моя новая жизнь, и я набралась смелости — я так отчаянно в ней нуждалась, чтобы идти вперед, но уже будучи самой собой.

Конечно, эта новая жизнь не обернулась романтическим путешествием в духе фильма «Ешь, молись, люби», когда легким движением сбрасываешь с плеч всякую ответственность и отправляешься на поиски секс-гуру и идеально заваренной чашечки восточного чая. Нет, это был мой осознанный *выбор* — жизнь матери-одиночки, только-только