

Глава 3

Парадокс опытности

«Так часто гордость за новую идею становится препятствием, и не видишь следующей»

4:20 ветреного промозглого майского утра в Нью-Хейвене. До восхода солнца еще больше часа. Я с удовольствием оказался бы в гостинице — в уютной кровати подальше от стихий. Вместо этого я брожу по парку Нью-Хейвен-Грин, поражаюсь роскоши вокруг и дышу историей. Три старинные церкви, как с картинки, свидетельствуют о том, что когда-то это место было священным. Так и есть — зеленая зона была разбита в 1638 году основателями города и спроектирована достаточно большой, чтобы вместить всех желающих спастись во время Второго пришествия. Рядом известная арка с высеченным на ней благородным девизом *Lux et veritas* («Свет и истина»), ведущая в старинный кампус Йельского университета. Неподалеку здание колониальной эпохи, дом Николаса Каллахана. Здесь зародилось одно из старейших в Йеле тайных обществ*, оплот богатства и избранности, загадочная страница жизни элитной школы.

* Тайное общество студентов Йельского университета «Элайху». *Прим. пер.*

Дом, обшитый белой вагонкой, закрыт любому, кто не входит в общество (в этом так много света и истины).

Я прохаживаюсь тут не для того, чтобы с улыбкой вспоминать высоконравственное пуританское прошлое или устроить раннюю побудку умненьких студентов, спокойно спящих в общежитиях. Я здесь, чтобы в духе песни Гарта Брукса найти друзей на улице* — разыскать, познакомиться и провести какое-то время с бомжами Нью-Хейвена. Некоторых можно без труда найти отдыхающими на скамейке или коротающими время на паперти. Другие почти незаметны, прячутся в кустах или спят, свернувшись калачиком у ресторана. В любом случае их больше, чем замечаешь сначала. Стоит тьме рассеяться, стоит появиться первым солнечным лучам, бездомные возникают будто из ниоткуда, для них начинается новый день — молчаливый, одинокий, незаметный другим утренний час пик.

Цель этого визита, из-за которой мы, волонтеры, небольшими группами прочесываем Нью-Хейвен, — пролить свет, в буквальном и переносном смысле, на этих обделенных вниманием горожан. Энтузиасты из социальных служб, приходских групп, студенты и волонтеры фонда United Way («Дорога вместе») три дня подряд будут выходить на улицу ранним утром в рамках программы «Стодневное испытание». Местные борцы за права человека на жилье предполагают, что на улицах Нью-Хейвена и вокруг города постоянно живут около 120 бездомных (общее число бездомных, разумеется, намного больше, но большинство проводит на улице несколько дней, недель или месяцев, а потом находят жилье, тогда как бомжи живут на улице по году, а то и намного дольше).

Первым делом, согласно плану программы, необходимо найти людей, долгое время находящихся в тяжелой ситуации, сфотографировать их, записать личные данные, осведомиться о состоянии здоровья и выявить тех, кому больше остальных угрожает опасность, болезнь или смерть.

* Имеется в виду популярная песня американского музыканта Гарта Брукса Friends in Low Places. *Прим. пер.*

Кто-то с готовностью делится своей историей, кто-то нет, но даже самые упрямые открываются за подарочную карту McDonald's. Спокойно, участливо и быстро (меньше десяти минут) наша команда задает человеку несколько вопросов, позволяющих определить уровень риска: «Как давно вы спите на улице или в ночлежках?», «Сколько раз за последние полгода вас забирали в больницу?», «Заставляют ли вас силой или хитростью делать что-то, чего вы не хотите?», «Есть ли у вас ежедневные занятия, приносящие радость и удовлетворение?».

После проведения опроса и анализа данных необходимо быстро найти жилье для самых незащищенных из незащищенных. Не поместить на неделю в приют и не найти теплый ночлег на один раз, а разместить там, где станет возможно жить постоянно — вне зависимости от того, пьет человек или нет (часто необходимое условие для оказания жилищной помощи), вне зависимости от его психического здоровья (другое стандартное условие). Другими словами, не регулировать проблемы людей, не судить, кто из них больше нуждается в помощи, а положить конец бездомности среди людей, рискующих умереть на улице, раз и навсегда.

В этой тяжелой инициативе особенно впечатляет то, что цель ее столь же конкретна, сколь и амбициозна: за сто дней в срок до 30 июля найти постоянное место жительства 75 процентам хронически бездомного городского населения. Особенно поражает, что происходящее в Нью-Хейвене — только часть организованного по всей стране движения по устранению хронической бездомности. Движение, наделавшее много шума, имевшее серьезные последствия и перевернувшее самые устойчивые представления самых опытных специалистов отрасли.

Компания по поиску жилья для бездомных под названием 100 000 Homes Campaign («100 000 домов») была начата в июле 2010 года нью-йоркской организацией Community Solutions («Городские решения»). Их дерзновенной целью было в течение четырех лет обеспечить постоянным жильем сто тысяч бездомных американцев без привлечения больших правительственных ресурсов (на что надежды мало

в принципе), без сценария достижения цели (организаторы расписывали преимущества импровизации и адаптации), но и без малейшего сомнения, что она будет достигнута. Инициатива была организована на основании манифеста. В нем названы основные принципы и описана совершенно новая модель для работы с трудноразрешимой и мучительной проблемой. «Настало время, — говорилось в манифесте, — прекратить регулировать бездомность и положить ей конец».

Принцип «жилье — прежде всего» был одним из основных: «Едиственное результативное решение проблемы бездомности — постоянное жилье. Очень часто вместо того, чтобы устранить корень проблемы, мы пытаемся побороть симптомы». Другой принцип назывался «знай кто»: «Мы не можем покончить с бездомностью в Америке, пока каждого бездомного человека на улице люди, занимающиеся их проблемами со здоровьем и жильем, не будут знать по имени». Еще один принцип — «Отслеживай прогресс»: «Нам не покончить с бездомностью, пока в каждом населенном пункте не будет внимательно отслеживаться и оцениваться ежемесячный прогресс, на основе чего будут вноситься поправки ради лучшего результата».

В итоге 186 больших и маленьких городов приняли манифест и приложили все усилия, чтобы найти постоянное жилье для бездомных горожан. По мере развития кампании местные активисты, поддерживая Community Solutions, делились опытом, сообщали, что получается, а что нет, предлагали другим варианты по улучшению подхода. 30 июля 2014 года Нью-Хейвен объявил результаты своего «Стодневного испытания» (жилье обрели 102 человека), а кампания «100 000 домов» объявила результаты по всей стране — постоянное жилье получили 105 580 бездомных людей, что стало колоссальным, весомым результатом, изменившим историю этого явления. Конечно, проблема бездомности никуда не исчезла и продолжает зависеть от спадов и подъемов экономики, финансовых вложений в психическое здоровье граждан и множества других социоэкономических факторов. Однако

положение людей, проживших без крыши над головой как минимум год, значительно улучшилось.

«Решить большую серьезную проблему. Может ли что-то волновать больше, принести большее удовлетворение? — задается вопросом Розанна Хаггерти, основатель и президент Community Solutions, ответственное лицо кампании «100 000 домов». — Однако в моей отрасли, в социальных службах, люди, посвятившие жизнь регулированию проблем, почти никогда не получают этого удовлетворения. Я не знаю людей, которые стали бы работать с проблемой бездомности, чтобы гарантировать себе рабочее место на всю жизнь. Но каким-то образом нам удалось создать “комбинат бездомности”. Он программы проводил хорошо, а решить проблему никак не мог. Мы поняли, что продолжать делать то же самое — абсурд. Мы попросили организации поразмыслить о других способах ведения дела».

Розанна Хаггерти во многих отношениях не похожа на человека, способного бросить дерзкий вызов устоявшейся системе. Ее, официального члена социальной службы, знают в стране как влиятельного и бесстрашного защитника бездомных. Вот уже четверть века ее работа освещается в прессе, спонсируется авторитетными покровителями от банка J.P. Morgan до производителя мороженого Ben & Jerry's, она получила «грант гения» Макартура. В 1990-х годах она основала организацию Common Ground («Общая платформа»), получившую поддержку и одобрение плана по приобретению ветхого жилья в Нью-Йорке и превращению его в благоустроенные, функциональные помещения для бездомных. Первый подобный проект по реставрации огромного отеля на Таймс-сквер за 36 миллионов долларов был с большой помпой завершен в 1993 году. Затем, в 1999 году, пришла очередь отеля Prince George на Среднем Манхэттене. Когда-то он был достопримечательностью района, но пришел в запустение и впоследствии отреставрирован (объявленная стоимость — 40 миллионов долларов) с целью разместить в нем малоимущих, хронических бездомных и людей с ВИЧ и СПИДом.

Дело пошло. В Бауэри был отреставрирован отель Andrews (объявленная стоимость: 14 миллионов долларов), в Бронксе отель Brook (объявленная стоимость: 43 миллиона долларов).

«В приютах для бездомных парадных залов не бывает, — писала Wall Street Journal в детальном обзоре работы Хаггерти и зданий, отреставрированных или построенных Common Ground. — Когда заходишь в парадный холл Prince George в Нью-Йорке, богато отделанный деревом, кажется, будто попал в костюмированный фильм про любовь, а не в пристанище людей, оказавшихся без жилья». Газета восхищалась, как «аккуратно и скромно облагорожены» помещения, и вернулась к описанию зала для торжеств, в котором «отреставрированы кессонные потолки времен “позолоченного века” архитектора Ховарда Гринли».

Всего в период с 1990 по 2011 год Common Ground отреставрировала и построила три тысячи комнат для бездомных в Нью-Йорке и в некоторых других городах — достижение выдающееся, что ни говори. Однако чем больше новых зданий открывалось, тем недовольнее становилась Хаггерти. В первую очередь, стратегия, принесшая начинанию известность, требовала очень много времени и еще больше денег. Хуже того, проанализировав ситуацию на Таймс-сквер, она поняла: самые незащитные люди с улицы, те, кто больше остальных нуждался в результатах ее труда, либо не интересовались ее жильем, либо не подходили по критериям отбора, установленным для проживающих. «Это как если бы мы построили больницу, — говорит Хаггерти, — и не пускали бы в нее самых больных людей города»¹.

Тогда она поставила перед собой новую задачу и стала искать возможность претворить ее в жизнь. Что если не ограничиваться ремонтом и строительством, а обратить внимание на самих людей, для которых все делается? Что если поставить перед собой сумасшедше смелую цель — сократить бездомность на Таймс-сквер на две трети за три года — и сделать все, что потребуется, для достижения этой цели? Как отличить бомжей от людей, переживающих временные трудности? Какие условия следует

ввести (от каких воздержаться) для тех, кому оказывается помощь? Каких новых единомышленников нужно привлечь, чтобы быстро найти жилплощадь, а не строить ее самим? Какие качества потребуется проявить руководителю, чтобы управлять этим экспериментом?

Последний вопрос, возможно, самый важный. Когда инициатива «С улицы — домой» начала обретать форму, Хаггерти пригласила к сотрудничеству руководителя, никогда не работавшего ни в социальных службах, ни в правозащитной деятельности для бездомных, ни в сфере недвижимости — и, следовательно, не имевшего навыков опытного работника. Бекки Марджотта, выпускница Военной академии США, девять лет проработала военным офицером, в основном в должности капитана спецназа, пока один преподаватель академии не рассказал о ней Хаггерти. С самого начала она атаковала проблему бездомности на Таймс-сквер с военной дисциплиной, «армейской смекалкой» и готовностью импровизировать в сложных условиях не в ущерб срокам. «Военная подготовка сформировала мое отношение практически ко всему, — говорит она. — О приказе думай сначала, о людях всегда. Доводи дело до конца, что бы ни случилось, и заботься о людях».

Действительно, некоторые из найденных ею методов напоминали военные тактики. К примеру, одной из задач проекта на Таймс-сквер было опросить и сфотографировать местных бездомных. Хаггерти и Марджотта поняли, что крайне важно знать историю каждого человека, выяснить, кому особенно угрожает болезнь или смерть (отсюда принцип «знай кто».) Но как? Тогда капитан в отставке вспомнила, что США на ранних этапах вторжения в Ирак следовали плану «дом за домом, деревня за деревней», чтобы найти приближенных Саддама Хуссейна, скрывавшихся в подполье. Поможет ли такой подход в поисках бездомных?

«Помните, как американские солдаты играли в карты с портретами злейших врагов? — спрашивает Марджотта. — Мы не изобретали карточных игр, мы не искали врагов, но нам нужно было выяснить, кто провёл на улице месяцы или годы, а кто просто заходил по средам бесплатно

поесть горячих макарон в пункты питания для бездомных, кто относительно здоров, а кто умирает от рака печени». Такая сосредоточенность на человеке и его истории сильно отличалась от работы опытных профессионалов.

«Социальные работники, делавшие все по старинке, кипели от возмущения, — вспоминает Марджотта. — Какая дерзость! А как же частная жизнь и человеческое достоинство? Но мы фотографировали только с разрешения. Когда в такой работе появляется личное, когда узнаешь человека и называешь его по имени, ребята, желающие оставить все по-прежнему, осознанно или нет, начинают испытывать дискомфорт. А если ты заставил их испытывать дискомфорт, значит, делаешь все верно».

То, что происходило в следующие три года на Таймс-сквер, и психологически, и организационно подготовило почву для того, чему я был свидетелем в Нью-Хейвен-Грин и что происходило по всей стране в рамках кампании «100 000 домов». Результаты эксперимента были столь весомыми, что Хаггерти решила уйти из Common Ground, основать Community Solutions и начать работу по всей стране с Бекки Марджоттой на посту директора.

«Задачи, которые мы себе ставили по Таймс-сквер, казались невыполнимыми, — говорит Хаггерти, — но они изменили старый ход мысли. Так часто гордость за новую идею становится препятствием, из-за него ты не видишь следующей. Я сидела в своем “жилищном пузыре”. Нам пришлось искать идеи получше. Эта оказалась самой хорошей».

«Не бойтесь менять точку зрения» — сила смелой компетентности

Опыт важен... пока не станет препятствием для новаторства. Опыт последних десятилетий в бизнесе и социальной сфере выявил одну человеческую особенность: люди и организации с самым большим опытом, самыми большими знаниями и ресурсами часто самыми последними

видят и используют возможности для создания чего-то кардинально нового в своей области. Это явление противоположно описанному в первой главе, когда у организаций и руководителей пропадает желание рисковать из-за страха агрессивного ответа конкурентов, понимающих (обычно поздно), что новая идея успешно удерживается на рынке.

Но где же были раньше эти гигантские предприятия-тугодумы, где работает столько умных людей, имеющих столько денег? Почему ABC, CBS или какой другой медиаисполнитель не мог запустить первый круглосуточный канал новостей и оставил это дело Теду Тернеру, новичку в информационном бизнесе, унаследовавшему от отца компанию по установке рекламных щитов? Почему ни одна из мировых звукозаписывающих компаний не переместила своих музыкантов на зарождающуюся платформу кабельного телевидения, а позволила молодому звукорежиссеру Роберту Питтману создать MTV и изменить поп-культуру? Почему General Motors так долго не признавала гибридные автомобили, Microsoft так долго не могла поверить в развитие интернета (пусть и разгромив Netscape), Yahoo! не разглядела сумасшедшего экономического потенциала компаний Google и Facebook, когда имела возможность купить их как частные компании?

Сюжет повторяется из раза в раз, и ответ напрашивается сам: зачастую то, что мы знаем, ограничивает то, что мы можем себе представить. Синтия Бартон Рейб, специалист по инновационным стратегиям Intel, придумала хороший термин для этой деструктивной стратегической слепоты. Многие компании и руководители, зачастую лучшие компании и самые успешные руководители, не могут совладать с тем, что она называет «парадоксом опытности». Досадное недоразумение заключается в том, что чем крепче твоя позиция на рынке, в товарной нише или в технологии, тем труднее тебе открыться новым бизнес-моделям, меняющим рынок, или перспективным решениям, позволяющим сделать скачок в технологии. Прошлые результаты не могут угрожать будущим прорывам, но могут ограничить ваши представления о будущем.

«Когда дело касается инновации, — заверяет она, — тот же с трудом доставшийся опыт, все наработки и методы, то есть краеугольный камень успеха организации, могут стать булыжником, тянущим на дно. Иначе говоря, груз того, что мы знаем, особенно того, что “знаем” коллективно, убивает новаторство. <...> Почему знание и опыт могут оказаться губительными для инновации? Потому что, став специалистом, мы меняем полет фантазии “а что если” на приземленную реальность “что есть”»².

Иначе говоря, чем лучше ты знаешь отрасль, чем дольше ты ее знаешь именно такой, тем сложнее увидеть новые пути, перспективы или возможности. Консультант и преподаватель с образованием адвоката и историка искусств Эми Герман разработала интересную программу, позволяющую понять разницу между «смотреть» и «видеть». В рамках курса «Искусство восприятия» она водила сыщиков полиции, агентов ФБР и даже представителей разведки и ЦРУ в Метрополитен-музей, в Коллекцию Фрика и другие известные художественные музеи. Выдавшие виды специалисты, привыкшие к преступлениям и терроризму, наученные смотреть определенным образом на улики для раскрытия убийств и вычислять угрозу, теперь должны были устремить взоры на работы Пикассо, Караваджо, Эдварда Хоппера и других мастеров. По словам Герман, суть упражнения «не в том, чтобы смотреть на искусство, а в том, чтобы рассказать, что видишь»³.

Или, как обычно бывает, что ты не видишь. Каждый раз опытные наблюдатели не замечали важнейших, наиболее значимых элементов картины, обходили вниманием явные знаки, проясняющие происходящее в сцене, или просто не знали, как описать увиденное (участникам запрещалось использовать слова *очевидно* и *явно*, а также показывать на произведение, чтобы описать запечатленную сцену. Свои наблюдения они должны были выразить только словами). «Не бойтесь менять свой взгляд», — наставляла педагог своих студентов, признававшихся, что, научившись смотреть на вещи по-новому, изменили подход к анализу улик в работе.

Семинар Эми Герман — отличный способ для сыщика или разведчика отвлечься от привычного распорядка рабочих будней, развлекательное и полезное занятие для оттачивания навыков и перезагрузки. «В Нью-Йорке к необычному привыкаешь, поэтому при подготовке мы всегда стараемся развить наблюдательность», — поясняет заместитель начальника полиции. Но существует ли более приемлемый путь преодолеть парадокс опытности, привычку думать с оглядкой на лучший опыт прошлого, отгораживаясь при этом от будущих возможностей? Если он есть, то, судя по невероятным усилиям, с которыми давно существующие организации соглашаются на большие перемены, он непрост и требует отношения к миру по модели «смелая компетентность».

Впервые я услышал это выражение от маркетологов одного из старейших рекламных агентств в мире Foote, Cone & Belding (в последнее время компания плодотворно сотрудничала с клиентами, среди которых Levi's, Kmart, HP и многие другие). Меня пригласили выступить в чикагском офисе компании, крупнейшем из их сети, но, оказавшись на месте, я быстро сообразил, что нужно больше слушать. Местное руководство вместе со специалистами по планированию разработали свой подход к бизнесу (в комплекте со справочником и сборником упражнений), основанный на так называемом продуманном безрассудстве, то есть идеях «простых, уместных, убедительных» и одновременно «пугающих, сложных и прорывных». Чтобы найти такие идеи, они проводят «Стратегические стрелки» — совещания длиной в целый день, где детально изучают историю товара и вырабатывают провокационные оригинальные идеи относительно его будущего («висеть вниз головой; одеваться, чтобы никто не узнал; стоять на стуле. Найдите эквивалентную замену этим действиям», — говорится в одном руководстве).

Однако чтобы все эти техники работали, и творческим работникам, и бухгалтерам нужно было быть, используя термин агентства, смело компетентными. Что имелось в виду? А в виду имелось «сознательно отправить каркас в утиль, чтобы новое появлялось осознанно», отвернуться

от «собственных привычек и формул, когда-то навязанных, а потом укоренившихся». «Мало быть просто компетентным, — объясняет руководство компании, — иначе результат будет посредственным, никого не вдохновит. Но мало быть и просто смелым — иначе цель пропадает из виду и творчество служит самому себе, а не делу». Борьба с обоими порывами не стоит, вместо этого рекомендуется «принять двойственность. Быть уверенным профессионалом — педантичным, умным, деловым, ответственным. И безрассудно смелым — рискованным, неожиданным, неугомонным, изобретательным». Также руководство призывает коллег «применять смелую компетентность в любом деле. В каждом сформулированном поручении, в каждом написанном отчете, в каждой пришедшей в голову мысли, в каждом разговоре»⁴.

Как оказалось, термин *смелая компетентность* придуман не маркетинговыми гениями из Чикаго. Он пришел из мира джаза и отражает, как самые отважные музыканты выходят за пределы своего доведенного до совершенства мастерства, освобождая путь импровизации. Лучшие лидеры музыкальных групп, как и лучшие представители делового сообщества, «создают противоречие и разлад, подталкивающие остальных сойти с привычных позиций и отказаться от шаблонов», — утверждает Фрэнк Барретт, преподаватель, читающий курс менеджмента в Школе повышения квалификации офицерских составов ВМС, сам превосходный музыкант (он был лидером нескольких музыкальных групп и выступал с оркестром Томми Дорси). Именно Барретт впервые употребил этот термин много лет назад, чтобы описать, как выдающиеся музыканты Дюк Эллингтон и Майлз Дэвис обязались «расширяться, чтобы играть в сложных условиях».

В своей книге Барретт дает разного рода советы по управлению из мира джаза, и самый актуальный — признать важность смелой компетентности. По его словам, посредственные музыканты попадают в «ловушку компетенции» — они повторяют «риффы, с восторгом принятые публикой на прошлом концерте, и превращаются в свое подобие».

Великие музыканты умеют «перехитрить привычки, помещая себя в непривычные музыкальные ситуации, требующие непривычной реакции». Барретт объясняет: по своей сути смелая компетентность — «лидерство, придающее силы действовать и оживляющее ум»⁵.

Смелая компетентность — не просто метафора. Барретт считает, что эта методика не позволит знаниями лидеров музыкальных групп и руководителей бизнеса ограничивать воображение. Нужно начать с «решительного шага» — воодушевить коллег на поступок, который они иначе не решились бы сделать, «увидеть сильные стороны других, лучше них самих». Следующий шаг предполагает «небольшой отход от привычного» — сделать нечто, что «заставит людей задуматься, переключить внимание». Не менее важно «создавать ситуации, требующие действий» — вынуждать людей «пробовать раз за разом и учиться в процессе». Процесс обучения становится легче с помощью «ободряющего повторения» — создания «ситуаций, когда происходит постепенное осознание, а подстраховка медленно исчезает». И наконец, нужно «повысить резкость аналогий» — дать людям свободу «занырнуть в прошлое ради поиска сравнения, связей и сопоставлений с возникающей новой реальностью».

«Мы не делаем ничего ожидаемого»: руководить вне принятых рамок

Чтобы во всей красе увидеть силу смелой компетентности, «придающей силы действовать и оживляющей ум», достаточно взглянуть, как большой гараж в Майами-Бич стал культурной достопримечательностью. Да-да, гараж. Семиэтажное здание находится на пересечении Линкольн-роуд и Алтон-роуд, откуда берет начало известная на весь мир, любимая туристами пешеходная улица. Строение, известное под названием «Линкольн-роуд, 1111», имеет самую что ни на есть прозаическую функцию — это место для парковки (примерно триста парковочных мест), где

оставляют свои машины люди, приехавшие погулять по магазинам или песочным пляжам Саут-Бич. В самом же комплексе ничего прозаического нет. Когда в 2005 году застройщик Роберт Веннетт приобретал здание, оно представляло собой невзрачную крытую парковку с пристроенным офисным зданием в стиле брутализма. Он дал слово, что превратит это сугубо функциональное помещение в нечто исключительное — не потому что ему хотелось «изобретать», а потому что он хотел по-новому взглянуть на Линкольн-роуд, спроектированную в 1910 году отцом Майами-Бич Карлом Фишером, и открыть новой эпоху культуры и торговли.

«Мы хотели вернуться к изначальной задумке с того места, откуда Линкольн-роуд исторически брала свое начало», — говорит Веннетт. Прежде чем взяться за этот революционный, знаковый для его карьеры проект, он на протяжении многих лет успешно работал с недвижимостью: двадцать лет возглавлял крупные компании, инвестирующие в недвижимость, курировал проекты на миллиарды долларов и заслужил репутацию человека, заботящегося о городской среде не меньше, чем о бизнесе. Однако ни один из его проектов не был настолько ярким, настолько нетипичным, как гараж в Майами-Бич.

Новое здание открылось весной 2010 года и получило одобрение критиков и народную любовь. Один журналист, восторгаясь зданием, назвал его уникальным примером «парковочного зодчества» и определил как «невообразимое сочетание элитной архитектуры и автостоянки». Свои первые впечатления он описывал так: «Крытая парковка, мрачный выродок американского строительства, вызывает множество ассоциаций: крысы... пивные банки... вонь неясного происхождения... Раньше это не радовало».

Автостоянка восхищала настолько, что стала востребованной не только у автомобилистов, но и у организаторов благотворительных вечеров, дегустаций спиртных напитков и звездных вечеринок. «Это не парковка, — говорит Веннетт. — Это полноценное городское общественное пространство». Верхний этаж был спроектирован для парковки машин

и проведения мероприятий и за это время повидал многое. В своем последнем сезоне в составе Miami Heat Леброн Джеймс устроил там грандиозный праздник в честь совместного с Nike выпуска одиннадцатой модели своих кроссовок. Можно ли было найти для этого адрес лучше, чем «Линкольн-роуд, 1111»? Спустя год во время проведения ярмарки Art Basel журнал Rareer отличился скандальной обложкой с Ким Кардашьян (демонстрировавшей ее выдающийся зад), сделанной на седьмом этаже парковки.

Сегодня место говорит само за себя («Увидимся в “одиннадцать-одиннадцать”», — привычно договариваются горожане), у него всеми узнаваемый логотип и массовая популярность в Майами-Бич. Оставлять машину здесь, понятное дело, дороже, чем на обычных парковках (тариф за час в четыре раза выше, чем на других стоянках), и ценники во многих бутиках комплекса не для слабонервных. Однако «Линкольн-роуд, 1111» стал таким привлекательным адресом и процветающим бизнесом только потому, что нарушил традиционные представления и ожидания.

«В гараже мы не делаем ничего из того, что, как вы думаете, должны делать в гараже, — говорит Роберт Веннетт в фильме о 1111. — Мы подумали так: “Давайте разберемся, что такое парковка, и изменим о ней все представления”». Надо сказать, что Веннетт не болтает. Он *проживает* то, о чем говорит. На верхнем этаже здания в пентхаусе с видом еще более впечатляющим, чем дизайн стоянки, он обустроил себе жилье. «Меня постоянно спрашивают: “Как ты можешь жить в гараже?” — признается он. — Но раз заглянут в гости, и вопросы отпадают»⁶.

Впервые я услышал о работе Веннетта от начальников из люксового сегмента рынка, после чего посмотрел видео о строительстве и решил поехать на Саут-Бич, чтобы посмотреть на все своими глазами и поговорить с создателем. Место оправдало все ожидания. Строение, потребовавшее 65 миллионов долларов, поражает высоченными потолками, открытыми площадками с круговым обзором, отсутствием внешних стен — оно больше похоже на гигантский лофт, чем на глухое парковочное помещение.

Оно было спроектировано Херцогом и де Мероном, известными швейцарскими архитекторами, проектировавшими галерею Тейт-Модерн в Лондоне и Пекинский национальный стадион «Птичье гнездо», и это видно. Парадная лестница, проходящая по центру здания, создает атмосферу изящного европейского вокзала, а не голой американской коробки с парковочными местами. Повсюду скульптуры и дерзкое народное творчество. Модные рестораны и магазины (в них можно купить книги по искусству, сумки, обувь, концептуальную спортивную форму) расположены по внешнему периметру здания и на крыше, а в эффектном стеклянном кубе на пятом этаже продают одежду модных марок. По утрам, особенно в дождливую погоду, бегуны бегают вверх и вниз по рампам автостоянки, а на верхних этажах проводятся сеансы йоги. Вскоре после открытия здания парочки начали просить разрешения на проведение там свадеб, и в *New York Times* была описана одна такая торжественная церемония. «Когда мы это увидели, обомлели, — вспоминала смущенная невеста, работавшая директором художественной галереи (вас когда-нибудь приглашали отмечать свадьбу на автомобильную стоянку?). Пара так загорелась идеей, что фотография гаража украсила приглашения для гостей на свадьбу.

«Уникальность “одиннадцать-одиннадцать” в том, что это курируемое пространство, а не парковка с торговыми палатками, — объяснял Роберт Веннетт, когда я пытался понять, что за “двойное видение” помогло ему сделать творческий скачок. — Оно больше похоже на культурный центр, чем на промышленное здание. Мы “составляем программу” работы здания. Помогаем организовать мероприятия, которые людям захочется обсуждать». Так, например, в истинно майамском стиле *Victoria's Secret* провела коммерческую съемку под руководством легенды боевиков Майкла Бэйя. Франко-итальянская марка спортивной одежды *Moncler* праздновала шестидесятилетие, превратив последний этаж в зимнюю сказку. «Приехали, на улице +18, а они хотят снег, потому что продают лыжные куртки! — изумляется Веннетт. — Здесь шоу каждый день. Здесь

видишь то, что никак не ожидал увидеть. Получаешь неожиданные впечатления. Здесь нет ничего из того, что ты мог ожидать. Вот что манит сюда людей».

Веннетт с товарищами всегда ищет возможность сделать что-то неожиданное: иногда ненавязчиво, иногда вызывающе. Когда он выкупал бедствующую недвижимость, это было скромное офисное здание банка SunTrust. Когда пришло время включать отделение банка в проект нового комплекса, Веннетт предложил им подумать об обслуживании «на ходу», потому что это здание парковки и потому что в Майами хорошо развита автомобильная культура. Но это был не простой автобанк. Здание спроектировано таким образом, чтобы клиенты *проезжали сквозь банк*, а менеджеры работали по обе стороны от проезда. «Когда люди представляют обслуживание “не выходя из машины”, они видят, как на открытом пространстве за городом машины подъезжают к окошку обслуживания, — говорит он. — Здесь же вы проезжаете непосредственно через сам банк. Вы можете представить себе подобное в Нью-Йорке или в другом городе?»

Роберт Веннетт по праву гордится беспримерной изобретательностью. Благодаря ей появился «Линкольн-роуд, 1111». «В этом проекте все не то, чем кажется, — говорит он. — Это не стоянка, не офисное здание, не привычный торговый центр. Мы создаем событие, придумываем историю». При этом он делает упор на то, что с точки зрения бизнеса комплекс тщательно продуман, это доходный коммерческий объект, а не «вычурный дом архитектора» без рациональной основы. В некотором смысле это и есть та самая смелая компетентность. Это «педантичный, умный, деловой, ответственный» подход, в то же время — «рискованный, неожиданный, неутомный, изобретательный».

Другими словами, это больше, чем новаторское решение. Это творческий акт. «Этот проект имеет огромный финансовый успех, потому что начинался он не с денег, — объясняет он. — Он начался с идеи, с того, к чему лежала душа». А душа лежала, по его словам, к тому, чтобы показать

посетителям что-то неожиданное. «В какой-то степени все это, конечно, немного странно, — добавляет он. — У нас есть автобанк и автобутик! Я живу на стоянке! Но такого люди еще не видели, это предложение там, где его не ждали. Мы не делаем ничего такого, что вы ожидаете».

Такое же ощущение неожиданного не покидало меня и в Нью-Хейвене. Я никогда не интересовался у Розанны Хаггерти, играет ли она на трубе или кларнете, любит ли Майлза Дэвиса или Бенни Гудмена, но правилу Фрэнка Барретта о преодолении парадокса опытности она точно следует. Создав Community Solutions, Хаггерти со товарищи сформировала совершенно новый взгляд на способы решения проблемы бездомности, чтобы не просто регулировать ее, а найти методы, позволяющие достичь ощутимого успеха и быстро получать результаты, не откладывая решение насущных проблем на неопределенное будущее.

«Я, к своему ужасу, однажды поняла, что наш подход был изначально ограничен, — говорит она, имея в виду бизнес-модель Common Ground. — Намерение было благое, мы сделали реальный вклад, но на каждую из наших инициатив уходило по пять лет, а стоимость доходила до сорока миллионов долларов. Этим мы были известны, этим отличались от всех. Но модель не соответствовала задаче. Наша слепота натолкнула меня на мысль, что нам был нужен абсолютно новый подход к проблеме. Нам нужно было устроить головомойку самим себе. Мне пришлось отказать от образа “домоправительницы”, потратившей годы на строительство и реконструкцию зданий, и вместо этого заняться оптимизацией существующего жилищного фонда». Когда я оказался в Нью-Хейвене среди волонтеров, проводящих опросы, Розанна Хаггерти, Бекки Марджотта и участники кампании «100 000 домов» определили целый ряд стратегий и тактик для знакомства с бездомными горожанами, чтобы затем вытащить их с улицы. Однако новая бизнес-модель появилась только спустя четыре года решительных действий, постепенного отхода от старого и прояснения перспектив — пробных мер, испытания разных методик. На них учились и развивались все участники движения. «Мне

потребовалось время, чтобы понять: не нужно имитировать, копировать то, что получилось в паре мест, — говорит Хаггерти. — Нужно приспособивать, предоставлять городам возможность решать проблемы совместными усилиями, увидеть то, чего мы не видели, научиться самим и научить других».

По задумке кампания «100 000 домов» должна была «отойти от дел» 30 июля 2014 года. Вот еще один секрет, помогший организаторам преодолеть парадокс опытности: если хочешь покончить с «комбинатом бездомности», тогда какой бы успешной ни была программа, нельзя позволять ей длиться бесконечно долго. Существование срока полномочий, необходимость оценить развитие, а не работать на абстрактный результат дают необходимую для достижения конечной цели энергию и творческую изобретательность и защищают от раздутого чувства собственного профессионализма. Надоевшие трудности, связанные с ресурсами, подсчетом людей и долгосрочным финансированием, уступили место новым заботам по составлению графиков для каждого города, расчетам индекса уязвимости и определению «целей устранения» — числа бомжей, которым еще нужно найти жилье, против количества оставшихся дней. «Промедление в этом деле можно сравнить с причинением смерти по неосторожности, — говорит Марджотта. — Такая кампания не может длиться вечно».

Однако это не значит, что полученный опыт не пригодится в будущем. Как только кампания «100 000 домов» завершилась, Community Solutions начала работать над следующим проектом под названием «2016 — ноль».

Перед семьюдесятью пятью участвующими в проекте городами стоит задача к концу 2016 года положить конец бездомности — именно так, за каких-то два с половиной года свести к нулю число людей, проживающих на улице на протяжении долгих лет, а кроме этого, свести к нулю количество бездомных ветеранов войны до конца 2015 года. Это крайне амбициозная цель, очередной прицел на Луну, но понимание

безотлагательности, реализм в планировании и опора на статистику вполне могут затмить успех прежней кампании. Community Solutions и ее сподвижники обязались «сделать все, что потребуется, для того чтобы покончить с бездомностью среди ветеранов к концу 2015 года, а еще через год — с хронической бездомностью в принципе». Я в них не сомневаюсь.

В свою очередь, активисты в Нью-Хейвене (и в других городах Коннектикута) приступили к новому делу с таким рвением, что были готовы объявить о победе по одному из направлений раньше, чем планивали. 27 августа 2015 года губернатор Дэннел Мэллой объявил, что правительство США объявило Коннектикут первым штатом, сумевшим покончить с бездомностью среди ветеранов и собиравшимся покончить с бездомностью вообще до конца года (в феврале 2016 года Мэллой объявил, что правительство страны подтвердило: Коннектикут «успешно покончил с бездомностью» среди ветеранов войн). Более того, Мэллой постановил побороть хроническую бездомность во всем Коннектикуте, а не только в регионе Нью-Хейвен, к концу 2016 года.

Для Розанны Хаггерти ничего удивительного в этом не было; вот что бывает, если не давать знаниям ограничивать воображение. «Мы видим, что людей приободрила возможность решать, а не регулировать эти сложные проблемы, — говорит она, размышляя о резкой смене стратегии. — Мы хотим работать над задачей вне рамок должности».



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

