

Адам Грант
Оригиналы

Corpus (ACT) –

АДАМ ГРАНТ

CoRpus

ОРИГИНАЛЫ

КАК НОНКОНФОРМИСТЫ
ДВИГАЮТ МИР ВПЕРЕД

Одна из самых важных и увлекательных книг, которые я когда-либо читала.
ШЕРИЛ СЭНДБЕРГ, ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР FACEBOOK

Текст предоставлен правообладателем
«Оригиналы. Как неконформисты двигают мир вперед / Адам Грант; пер. с англ. Т.
Азаркович»: АСТ, CORPUS; Москва; 2019
ISBN 978-5-17-097449-8

Аннотация

Придумать хорошую идею не так уж и трудно – гораздо сложнее выбрать лучшую из множества идей. Построить мощную корпоративную культуру нелегко – но гораздо труднее изменить ее, если она перестала соответствовать изменившимся обстоятельствам. Стоит дважды подумать, прежде чем открыто выступить с критикой начальства – но есть компании, где такая критика не только разрешена, но и поощряется. Адам Грант, профессор Уортонской школы бизнеса и специалист по психологии менеджмента, рассказывает, каким образом люди с оригинальным мышлением могут преодолеть групповое мышление и круговую поруку, отличить излишний оптимизм от разумного риска – и в результате реализовать необычные идеи, способные изменить мир. Проводниками в этом путешествии станут аналитик ЦРУ, изменивший отношение разведчиков к работе с секретной информацией, сотрудница компании Apple, не побоявшаяся возражать самому Стиву Джобсу, и создатели телесериала, который сначала не понравился ни одному телевизионному начальнику – а потом стал самым популярным в мире.

Адам Грант Оригиналы. Как нонконформисты двигают мир вперед

Adam Grant

Originals: How Non-Conformists Move the World

This edition is published by arrangement with InkWell Management LLC and Synopsis Literary Agency

© Adam Grant, 2015

© Т. Азаркович, перевод на русский язык, 2019

© А. Бондаренко, художественное оформление, макет, 2019

© ООО “Издательство АСТ”, 2019 Издательство CORPUS ®

Глава 1 Созидательное разрушение. Рискованное это дело – грести против течения

Разумный человек приспосабливается к миру; неразумный – упорно пытается приспособить мир к себе. Поэтому прогресс зависит от неразумных людей.

Джордж Бернард Шоу 1

Однажды, прохладным осенним вечером 2008 года, четверо студентов задумали совершить революцию в одной отдельно взятой индустрии. Все они были по уши в студенческих кредитах, при этом все умудрились потерять или сломать свои очки, и всех страшно бесило, что новые стоят так дорого. Один из этих молодых людей уже пять лет кряду носил одну и ту же сломанную оправу, кое-как слепив ее обыкновенной канцелярской скрепкой. Ему уже дважды выписывали новый рецепт, и ему давно требовались другие диоптрии, но он упорно не желал раскошелиться на новые дорогие линзы.

В тот момент более 80 % рынка очков контролировала *Luxottica* – супертяжеловес в этом сегменте. Чтобы сделать очки более доступными, нужно было как-то одолеть этого исполина. Совсем недавно компания *Zappos* совершила переворот на рынке обуви – начала продавать ее через интернет. Может быть, можно проделать нечто подобное и с очками?

Когда наши студенты мимоходом упоминали о своей идее в разговорах с друзьями, то снова и снова слышали в ответ убийственную критику Никто и никогда не будет покупать очки через интернет, уверяли их друзья. Ведь их же сначала нужно мерять! Конечно, *Zappos* уже как-то решила аналогичную проблему с обувью, но очки – это же совсем другое дело. “Будь это действительно хорошая идея, – слышали они со всех сторон, – кто-нибудь уже наверняка занимался бы этим”.

Ни у кого из наших четырех студентов не было опыта в электронной коммерции или в других интернет-технологиях – не говоря уж об опыте розничной торговли модной одеждой или аксессуарами. Не слушая тех, кто твердил им в один голос, что их затея безумна, молодые люди отвергли выгодные предложения о работе и основали собственную компанию. Очки, которые обычно стоили в магазине 500 долларов, они собирались продавать онлайн за 95, причем при каждой покупке еще одна пара очков автоматически отправлялась в виде благотворительного пожертвования в одну из развивающихся стран.

Такой бизнес зависел прежде всего от функционального веб-сайта – без него покупатели просто не смогли бы ни увидеть, ни купить товар. Разработав общими усилиями сайт, они наконец запустили его в четыре часа утра в день открытия своей компании. Это было в феврале 2010 года. Компанию они назвали *Warby Parker*, объединив имена двух персонажей Джека Керуака, писателя, вдохновившего их на то, чтобы сбросить оковы социального давления и пуститься в вольное странствие навстречу приключениям². Они восхищались бунтарским духом Керуака, впитали этот дух и сделали его частью собственной корпоративной культуры. И в конце концов это окупилось.

Наши студенты надеялись, что смогут продавать хотя бы одну-две пары очков в день. Но после того как журнал *GQ* назвал их “«Нетфликсом» на рынке оптики”, они выполнили годовой план меньше чем за месяц. Продажи шли настолько быстро, что им пришлось поставить 20 000 покупателей в лист ожидания. Им понадобилось девять месяцев, чтобы аккумулировать достаточное количество товара для того, чтобы удовлетворить подобный спрос.

Забегим вперед: в 2015 году, когда журнал *Fast Company* опубликовал очередной свой рейтинг самых инновационных компаний мира, *Warby Parker* не просто вошла в этот список – она возглавила его. Предыдущие три раза первую позицию в рейтинге занимали креативные гиганты, такие как *Google*, *Nike* и *Apple* – в каждой из этих компаний было больше 50 000 сотрудников. А штат стремительно созданного стартапа *Warby Parker* насчитывал всего 500 человек. При этом за пять лет четверым друзьям удалось создать один из самых раскрученных модных брендов планеты и при этом пожертвовать более миллиона бесплатных пар очков людям, которые в них нуждались. Компания достигла уровня ежегодного дохода в 100 миллионов долларов и оценивалась более чем в миллиард.

Еще в 2009-м один из основателей *Warby Parker* показал мне бизнес-план будущей компании, предложив стать инвестором. Я отказался – и это было худшее финансовое решение из всех, какие я принял за всю свою жизнь. Теперь я хочу понять, почему я так ошибся.

ОРИГИНАЛ (*от лат. originalis, origo – “начало, истоки”*), *сущ.:* подлинник, образец; человек, выделяющийся из толпы какими-либо странностями или чудачествами; человек, склонный изобретать новое или выдвигать свежие идеи; ОРИГИНАЛЬНЫЙ, *прил.:* подлинный, неподдельный, самобытный; служащий предметом воспроизведения или образцом для подражания.

Много лет назад психологи обнаружили, что к достижениям ведут две разные дороги: конформизм и оригинальность³. Быть конформистом – значит послушно следовать за толпой по давно проторенным путям и стараться сохранять существующий порядок вещей. Быть оригиналом – значит искать менее затоптанные тропы, продвигать инновационные идеи, которые идут вразрез с общепринятыми, зато в конце концов делают мир лучше.

Разумеется, ничто нельзя назвать полностью оригинальным – в том смысле, что на все

наши идеи так или иначе влияют все, чему мы научились у окружающего мира. Мы постоянно – вольно или невольно – заимствуем чужие мысли. Мы все подвержены “клептомнезии” – иными словами, то и дело припоминаем чьи-нибудь идеи, словно свои собственные⁴. Поэтому я бы определил оригинальность следующим образом: это изобретение или продвижение какой-то идеи, которая относительно необычна для какой-то конкретной области и потенциально способна изменить эту область к лучшему.

Сама оригинальность начинается с творчества – предстоит создать концепцию, которая будет одновременно и новой, и полезной. Но этим дело не исчерпывается. Оригиналы – это люди, которые берут инициативу в свои руки, чтобы воплотить замысел в жизнь. Основатели *Warby Parker* придумали оригинальный способ продавать очки через интернет, но настоящими оригиналами они стали только тогда, когда предприняли определенные действия, чтобы сделать свой товар легко доступным и достаточно дешевым.

Эта книга рассказывает о том, как всем нам стать более оригинальными. Неожиданной подсказкой здесь может послужить интернет-браузер, которым вы пользуетесь.

Издержки “жизни по умолчанию”

Не так давно экономист Майкл Хаусман провел исследование, в ходе которого пытался выяснить: почему одни сотрудники клиентских служб меняют место работы реже, чем другие. Вооружившись данными о 30 с лишним тысячах сотрудников колл-центров банков, авиакомпаний и компаний мобильной связи, Хаусман сначала предполагал, что детали трудового стажа этих работников дадут ясное представление об их лояльности нынешнему работодателю. Он исходил из того, что те, кто чаще менял работу в прошлом, и на новом месте не задержатся, но ничего подобного: выяснилось, что даже для сотрудников, поменявших пять мест работы за последние пять лет, вероятность бросить текущую работу не выше, чем у тех, кто в течение последних пяти лет спокойно работал в одной и той же компании.

В поисках каких-нибудь других корреляций Хаусман обратил внимание на то, что его исследовательская команда включила в собранную статистику в том числе и сведения о том, каким браузером пользовались работники, рассылая свои резюме. На всякий случай он решил проверить, нет ли корреляции между выбором браузера и вероятностью скоро бросить работу. Он не рассчитывал найти никаких закономерностей, полагая, что предпочтение того или иного браузера – просто дело вкуса. Но полученные результаты ошеломили его: работники, пользовавшиеся браузерами *Firefox* или *Chrome*, оставались на прежнем рабочем месте на 15 % дольше, чем те, кто пользовался *Internet Explorer* или *Safari*⁵.

Решив, что это просто совпадение, Хаусман проверил корреляцию выбора браузера и числа пропущенных рабочих дней. Картина получилась такая же: пользователи *Firefox* и *Chrome* примерно на 19 % реже пропускали работу, чем поклонники *Explorer* или *Safari*.

Затем Хаусман сосредоточился на производительности работников. Его команда собрала почти три миллиона единиц информации, касавшихся объема продаж, удовлетворенности клиентов и средней продолжительности телефонных разговоров. У пользователей *Firefox* и *Chrome* показатели продаж были существенно выше, а длительность разговоров – короче. Их клиенты тоже оказались более довольными: после 90 дней работы пользователи *Firefox* и *Chrome* достигали таких показателей клиентской удовлетворенности, каких пользователям *Internet Explorer* и *Safari* удавалось добиться лишь после 120 дней работы.

Разумеется, не сам браузер удерживал человека на рабочем месте, делал его более надежным и заставлял работать более эффективно. Скорее предпочтение того или иного браузера говорило что-то об особенностях пользователей. Почему же пользователи *Firefox* и *Chrome* оказались более лояльными и более продуктивными работниками по всем показателям?

Напрашивалось очевидное объяснение: они просто лучше технически подготовлены.

Поэтому я спросил Хаусмана, есть ли какие-то данные об этом. Все работники проходили тест на компьютерную грамотность, где оценивалось их знание быстрых клавиш, программного обеспечения и “железа”, а также тест на скорость печати. Оказалось, что пользователи *Firefox* и *Chrome* отнюдь не опережали участников второй группы в знании компьютера и незаметно было, чтобы они печатали быстрее или аккуратнее. Даже с учетом этого факта “эффект браузера” продолжал действовать. Нет, технические познания и навыки не были причиной преимущества.

Различие было в том, как именно они обзавелись этим браузером. Если у вас есть ПК, то в операционную систему *Windows* уже встроен браузер *Internet Explorer*. Если вы предпочитаете *Mac*, то на вашем компьютере предустановлен *Safari*. Почти две трети сотрудников отделов клиентской поддержки пользовались браузером, установленным на их рабочем компьютере по умолчанию, и даже не задавались вопросом: а может быть, есть что-то получше?

Чтобы начать пользоваться *Firefox* и *Chrome*, нужно продемонстрировать минимальную находчивость и хотя бы загрузить новый браузер. Вместо того чтобы просто принять статус-кво, вы проявляете какую-то инициативу и начинаете искать опцию, которая может оказаться лучше. А подобное проявление инициативы, пускай даже совсем пустячное, проливает некоторый свет на то, как человек относится к своей работе.

Те сотрудники клиентских отделов, которые пользовались браузерами по умолчанию – *Explorer* и *Safari*, точно так же подходили и к своей работе. Они действовали строго по установленным сценариям продающих звонков и следовали стандартным процедурам при обработке клиентских претензий. Они считали свои должностные инструкции непреложной данностью, а потому, если работа переставала их удовлетворять, они начинали пропускать рабочие дни и в конце концов увольнялись.

Те же сотрудники, которые проявили инициативу и поставили себе *Firefox* или *Chrome*, подходили к работе совсем иначе. Они искали новые способы продаж и вырабатывали новое отношение к нуждам клиентов. Сталкиваясь с какой-нибудь неприятной ситуацией, они улаживали ее. Ну а раз они проявляли инициативу, желая улучшить положение дел, у них не было особых оснований увольняться раньше времени. Они сами делали свою работу более удобной и приятной. Однако такие сотрудники составляли исключение, а не правило.

Мы живем в мире *Internet Explorer*. Точно так же как почти две трети менеджеров по работе с клиентами пользуются браузерами по умолчанию, большинство из нас мирится с теми или условиями “по умолчанию” в нашей жизни. Проведя ряд провокационных исследований, команда под руководством политического психолога Джона Джоста выяснила, каким образом люди реагируют на “выставленные по умолчанию” нежелательные условия или ситуации. Оказалось, что, в сравнении с белыми американцами, афроамериканцы реже удовлетворены собственным экономическим положением, но при этом чаще, чем белые, считают, что экономическое неравенство законно и справедливо. Люди из группы с самыми низкими доходами на 17% чаще считают экономическое неравенство неизбежным, чем люди из группы с самыми высокими доходами. А утвердительных ответов на вопрос “Готовы ли вы поддержать законы, ограничивающие право граждан и прессы критиковать правительство, если бы такие законы понадобились для решения важных общенациональных проблем?” было вдвое больше в группе респондентов с самыми низкими доходами, чем среди людей с наиболее высокими доходами.

Выяснив, что самые незащищенные группы гораздо чаще выступают за сохранение существующего порядка вещей, чем группы обеспеченных людей, Джост и его коллеги пришли к выводу:

Люди, больше всего страдающие от существующего порядка вещей, как ни странно, наименее склонны ставить его под вопрос, оспаривать, отвергать или пытаться изменить.

Чтобы объяснить это парадоксальное явление, команда Джоста разработала теорию оправдания системы (*a theory of system justification*) 6. Ее основная идея сводится к тому, что

люди склонны рационализировать статус-кво, считать его оправданным – даже если он явно противоречит их собственным интересам. В рамках одного из исследований Джост и его команда наблюдали за поведением избирателей накануне президентских выборов 2000 года. Когда в опросах на первое место выходил республиканец Джордж Буш-младший, избиратели-республиканцы расценивали его как наиболее желательного кандидата – но так же поступали и демократы, которые уже готовились внутренне оправдать грядущую политическую данность. То же самое происходило, когда вперед вырывался Эл Гор: и республиканцы, и демократы начинали оценивать его как наиболее желательного будущего президента. Независимо от политических предпочтений избирателей, когда победа того или иного кандидата начинала казаться уже решенной, людям он нравился больше. Когда же его шансы падали, кандидат нравился избирателям уже значительно меньше.

Оправдание системы “по умолчанию” выполняет успокаивающую функцию. Это своего рода эмоциональное обезболивающее: если уж миру *суждено* быть именно таким, а не другим, то и нам не следует испытывать недовольства по этому поводу. Однако такая безропотная покорность лишает нас морального мужества восстать против несправедливости и душит творческую волю, мешая задуматься: а что можно сделать для того, чтобы мир стал лучше?

* * *

Отличительный признак оригинальности – это когда вы отказываетесь мириться с обстоятельствами, существующими “по умолчанию”, и пытаетесь выяснить, возможна ли лучшая альтернатива. Я потратил на изучение этого вопроса больше десяти лет, и оказывается, что все не так сложно, как я думал поначалу.

Отправная точка – любопытство: в первую очередь человек должен задуматься, как и почему сложилось существующее положение вещей. Мы склонны ставить под вопрос ту или иную данность, когда испытываем чувство, противоположное дежавю⁷. Ощущение дежавю возникает, когда мы сталкиваемся с чем-то новым, но при этом нам кажется, будто мы уже видели это прежде. А оригинальность рождается, когда мы, наоборот, видим нечто знакомое, но вдруг смотрим на него совершенно по-новому, и такой свежий, незамутненный взгляд позволяет нам решить застарелые проблемы.

Если бы не этот свежий взгляд, компании *Warby Parker* просто не существовало бы. На тот момент, когда ее основатели, сидевшие ночью в пустом компьютерном классе, придумывали свой бизнес, у них на четверых имелся общий 60-летний опыт ношения очков. И этот предмет первой необходимости всегда стоил неоправданно дорого. Но до некоторых пор все они просто принимали этот факт как данность, ни разу не поставив под сомнение эту “цену по умолчанию”. “Я никогда даже не задавал себе такого вопроса, – говорит один из основателей компании, Дейв Гилбоа. – Я всегда рассматривал очки как некое необходимое медицинское приобретение. Раз их продает мне врач – значит, такая цена чем-то оправдана”.

Сравнительно недавно, стоя в очереди за айфоном в магазине *Apple*, Дейв вдруг задумался о сравнении двух товаров. Очки стали привычной частью человеческой жизни очень давно, почти тысячу лет назад, и внешне они не слишком сильно изменились с тех пор, как их носил его дед. Впервые в жизни Дейв подумал: почему за очки приходится выкладывать такие внушительные суммы? Почему такой, в сущности, простой товар стоит дороже, чем сложный смартфон?

Любой другой человек мог бы задать тот же вопрос и получить на него ровно тот же ответ, какой получила команда создателей *Warby Parker*. Заинтересовавшись непомерно высокой ценой очков, они провели небольшое исследование рынка. Вот тогда-то они и узнали, что на этом рынке доминирует *Luxottica* – европейская компания, которая за один только предыдущий год загрела семь миллиардов долларов. “Когда мы осознали, что одна и та же компания владеет брендами *Lens-Crafters*, *Pearle Vision*, *Ray-Ban* и *Oakley*, а также лицензией на оправы для обычных и солнцезащитных очков под маркой *Chanel* и *Prada*, –

тогда до нас наконец дошло, почему очки стоят так дорого, – говорит Дейв. – Ничто в себестоимости этих товаров не оправдывало цену”. Пользуясь своим положением монополиста, *Luxottica* продавала очки в двадцать раз дороже себестоимости. Такая ситуация “по умолчанию” в данном случае не была объективно оправданной – это было просто решение группы людей в руководстве конкретной компании. А это означало, что другая группа людей вполне может предложить лучшую альтернативу. “Мы могли бы все изменить, – говорит Дейв. – Мы поняли, что наша судьба – в наших руках, что мы сами можем назначать цену и контролировать ее”.

Когда нам становится любопытно, что же это за “условия по умолчанию”, которые нас не удовлетворяют, мы начинаем сознавать, что многие из них имеют социальные причины: ведь правила и системы созданы людьми. И осознание этого факта придает нам смелости, чтобы задуматься: а как добиться перемен? До того как женщины в Америке добились избирательного права, многие из них, замечает историк Джин Бейкер, “всегда воспринимали свое приниженное положение в обществе как нечто естественное”. Когда же движение за женское равноправие набрало силу, все больше женщин начали понимать, что устоявшиеся обычаи, религиозные предписания и закон – все это в действительности придумано мужчинами, а значит, все это можно в корне изменить⁸.

Две стороны честолюбия

Общественное давление, заставляющее нас принять статус-кво, мы начинаем испытывать гораздо раньше, чем можно предположить. Если задуматься о людях, чья деятельность оставляет значительный след в истории, то первым делом приходят на ум вундеркинды. Эти гении уже в два года умеют читать, в четыре года играют Баха, в шесть овладевают дифференциальным исчислением, а к восьми годам бегло говорят на семи языках. Их одноклассники трясутся от зависти, а родители радуются, словно выиграла в лотерею. Но обычно карьера вундеркиндов, говоря словами Т. С. Элиота, кончается “не взрывом, а всхлипом”⁹.

Оказывается, вундеркинды редко берутся за преобразование мира. Изучая биографии самых знаменитых и влиятельных людей в истории, психологи обнаруживают, что многие из них в детстве вовсе не были исключительно одарены. А если составить большой список известных вундеркиндов и проследить дальнейшую судьбу каждого из них, то окажется, что, став взрослыми, они ничем не затмевают своих сверстников, выросших в семьях со сходным достатком, но не отличавшихся в детстве какими-то особыми успехами в развитии.

Интуитивно это кажется логичным. Мы подозреваем, что одаренные дети, которые больше других читают и узнают о жизни в основном из книг, отстают от сверстников в обычной, “уличной” смекалке. опережая других интеллектуально, они наверняка должны хуже владеть социальными, эмоциональными и практическими навыками, необходимыми для полноценного функционирования в обществе. Однако если обратиться к фактам, этот взгляд не подтверждается: социальные и эмоциональные трудности испытывает менее четверти одаренных детей. Подавляющее же большинство вундеркиндов прекрасно приспособлены к социуму: они и на вечеринке оказываются такими же “отличниками”, как на школьном конкурсе по орфографии.

Хотя вундеркинды часто наделены не только талантами, но и честолюбием, преобразовать мир и толкать его вперед им мешает именно то, что они не учатся быть оригинальными. Пока они выступают в Карнеги-холле, побеждают на научных олимпиадах, становятся шахматными чемпионами, происходит нечто прискорбное: практика, конечно, ведет к совершенству, но она не приводит к новым открытиям. Способные дети мастерски исполняют величественные мелодии Моцарта и прекрасные симфонии Бетховена, но так и не сочиняют собственных оригинальных произведений. Они сосредотачивают все силы на освоении существующих научных знаний, но сами не совершают новых прорывов в науке. Они тщательно следуют давно утвержденным правилам игры, но не изобретают собственных

правил и не придумывают собственных игр. Всю дорогу они просто стремятся заслужить похвалу родителей или восхищение педагогов.

Результаты исследований показывают, что как раз наиболее творчески настроенные дети реже всего становятся любимчиками учителей. В одном исследовании учителей начальных классов просили составить список своих самых любимых и самых нелюбимых учеников; затем эти списки были сопоставлены с психологическими характеристиками учеников¹⁰. Меньше всего учителям нравились дети-нонконформисты, которые желали играть по собственным правилам. Учителя склонны дискриминировать наиболее креативных учеников, воспринимая их как возмутителей спокойствия. В результате многие дети быстро учатся выполнять все требования программы, предпочитая оставлять свои оригинальные идеи при себе. И, выражаясь словами писателя Уильяма Дерезевица, превращаются в “образцовых овец”¹¹.

Повзрослев, многие бывшие вундеркинды становятся отличными специалистами в своей области и лидерами своих организаций. Однако, сетует психолог Эллен Уиннер,

лишь ничтожная доля одаренных детей становится во взрослом возрасте творцами-революционерами. Тем, кому это все-таки удается, приходится пережить мучительный переход – от ребенка, который быстро и без особых усилий овладевает знаниями в какой-то устоявшейся сфере деятельности, к взрослому, который в конце концов полностью изменит эту сферу¹².

Большинство вундеркиндов так и не совершают этого качественного скачка. Они находят своим исключительным способностям самое обычное применение, хорошо справляются со своей работой, не ставя под сомнение существующий порядок вещей и не нарушая всеобщее спокойствие. В какой бы области они ни начинали действовать, они играют наверняка и идут давно проверенными карьерными путями. Например, бывший вундеркинд может стать хорошим врачом, но он не будет выступать против порочной системы здравоохранения, которая делает медицинскую помощь недоступной для многих пациентов, нуждающихся в ней в первую очередь. Он может стать адвокатом и будет защищать своих клиентов, нарушивших устаревшие законы, но не сделает попытки изменить эти законы. Он станет учителем и будет планировать увлекательные уроки алгебры, даже не задаваясь вопросом – а нужна ли вообще алгебра его ученикам? И хотя мы привыкли думать, что Земля вращается именно благодаря таким добросовестным труженикам, на самом деле мы вместе с ними бежим, словно белка в колесе, не продвигаясь вперед.

Вундеркиндам мешает их нацеленность на успех. Желание добиться успеха стояло за многими величайшими мировыми достижениями. Решительный настрой на победу – это топливо, которое позволяет нам работать дольше, более упорно и более обдуманно. Но по мере того как культура накапливает все больше достижений, оригинальность все чаще становится уделом избранного меньшинства¹³.

На своем пике желание добиться успеха вытесняет оригинальность: ведь чем больше для вас значит победа, тем больше вы боитесь поражения¹⁴. Вместо того чтобы стремиться к уникальным достижениям, вы поддаетесь соблазну преуспевания и выбираете путь, ведущий к гарантированному успеху. Психологи Тодд Любарт и Роберт Стернберг отмечают, что “как только человек выходит на средний уровень потребности в достижениях, он обычно становится менее креативным”.

Стремление к успеху и сопряженная с ним боязнь неудачи оказывались помехой на пути некоторых величайших творцов и новаторов в истории. Желая сохранить собственное стабильное положение и добиться результатов, которые общепризнанно считаются успешными, они очень нехотно высказывали оригинальные идеи. Они отнюдь не спешили вперед на всех парах – напротив, другим людям приходилось уговаривать, убеждать или подталкивать их к решительным действиям. Пускай даже они по всем признакам обладали качествами прирожденных лидеров, часто этих людей толкали вверх – в переносном, а иногда и в буквальном смысле – их соратники и последователи¹⁵. Если бы горстка

оригиналов в свое время не поддавалась уговорам других людей, то Америки, какой мы ее знаем, могло бы не быть; равные гражданские права по сей день оставались бы мечтой; свод Сикстинской капеллы так и не был бы расписан; мы до сих пор полагаем бы, что Солнце вращается вокруг Земли, а персональный компьютер никогда не завоевал бы популярность.

Сегодня Декларация независимости кажется нам исторической неизбежностью, но ведь независимость могла бы и не случиться, поскольку ключевые революционеры не желали действовать¹⁶. Историк, лауреат Пулитцеровской премии Джек Ракоув рассказывает:

Люди, которые в конце концов сыграли ведущую роль в Войне за независимость, как раз меньше всего походили на революционеров. Они сделали революционерами вопреки собственному желанию.

В годы, предшествовавшие войне, Джон Адамс боялся возмездия в случае выступления против британцев и не спешил бросать свою успешную юридическую практику; он полностью посвятил себя революции лишь после того, как был избран делегатом Первого Континентального конгресса. Джордж Вашингтон был всецело поглощен собственным бизнесом – он торговал пшеницей, мукой и рыбой и разводил лошадей; он примкнул к революционерам только после того, как Адамс предложил его на пост главнокомандующего революционной армией. “Я сделал все, что было в моих силах, чтобы избежать этого”, – писал впоследствии Вашингтон.

Спустя почти два столетия Мартин Лютер Кинг тоже был полон дурных предчувствий по поводу своего возможного участия в движении за гражданские права: он мечтал стать пастором и президентом какого-нибудь колледжа¹⁷. Но в 1955 году, после того как Роза Паркс была арестована за отказ уступить место в автобусе белому пассажиру в городе Монтгомери, штат Алабама, несколько борцов за гражданские права встретились, чтобы обсудить ответные меры. Было решено создать Ассоциацию по улучшению города Монтгомери и объявить бойкот городским автобусным линиям. Один из участников собрания предложил Кинга в качестве председателя новой организации. “Все произошло так быстро, что я ничего не успел обдумать, – вспоминал потом Кинг. – Возможно, если бы у меня было больше времени, я бы отказался от такого назначения”. Всего за три недели до этого, говорит Кинг, они с женой

сошлись на том, что мне не стоит возлагать на себя никаких серьезных обязанностей, связанных с жизнью общины, потому что я совсем недавно защитил диссертацию и мне необходимо уделять больше времени моим церковным трудам.

Тем не менее Кинг единогласно был избран лидером бойкота. Поскольку в тот же вечер ему предстояло выступать с речью перед общиной, то Кинг, по его словам, “был просто одержим страхом”. Однако очень скоро он одолел свою робость, и уже к 1963 году громоподобный голос Мартина Лютера Кинга объединил страну пьянящей мечтой о свободе. Однако и это стало возможным лишь потому, что один из его соратников предложил, чтобы именно Кинг выступил с речью на заключительном митинге Марша на Вашингтон. Другие лидеры протеста поддержали это предложение.

Когда папа Юлий II предложил Микеланджело расписать фресками свод Сикстинской капеллы, мастер не заинтересовался этим заказом. Микеланджело считал себя прежде всего скульптором, а не живописцем, и он счел задачу настолько непомерной и трудной, что даже сбежал из Рима во Флоренцию. Прошло два года, прежде чем он все-таки приступил к работе: папа умел настоять на своем¹⁸.

Наука астрономия несколько десятилетий пребывала в застое, потому что Николай Коперник отказывался публиковать свое оригинальное открытие: Земля вращается вокруг Солнца¹⁹. Боясь того, что его теория будет отвергнута и подвергнется осмеянию, он хранил молчание целых двадцать два года, в течение которых делился своими революционными выводами лишь с близкими друзьями. Наконец о его работе прослышал один влиятельный

кардинал и написал Копернику письмо, вдохновляя ученого опубликовать свой трактат. Но даже после этого Коперник отмалчивался еще четыре года. Его главное произведение вышло в свет только после того, как некий молодой профессор математики взял дело в свои руки – и отправил трактат в печать.

Прошло еще почти пять столетий, и в 1977 году некий венчурный инвестор согласился вложить 250 000 долларов в стартап под названием *Apple* – детище Стива Джобса и Стива Возняка. Однако с условием: Возняк должен уйти из компании *Hewlett Packard* и полностью сосредоточиться на *Apple*. Возняк отказался. “Тогда я все еще собирался проработать в HP всю жизнь, – вспоминает он. – Произошло психическое торможение: я не хотел запускать собственную компанию. Просто потому, что боялся”²⁰. Возняк изменил решение лишь после долгих уговоров со стороны Джобса, собственных родителей и нескольких друзей.

Остается только гадать, сколько еще таких Возняков, Микеланджело и Кингов так никогда и не высказали, не опубликовали, не воплотили в жизнь свои оригинальные идеи и замыслы только потому, что никто их вовремя не вдохновил и не вытолкнул под свет софитов. Возможно, не каждый из нас отважится открыть собственную компанию, создать шедевр, реформировать европейскую философию или возглавить движение за права человека, – но у каждого из нас есть идеи о том, как усовершенствовать наши рабочие места, наши школы или наше общество. Как это ни грустно, многие из нас медлят и не решаются выступить с этими идеями публично. Согласно известному определению экономиста Йозефа Шумпетера, оригинальность – это акт созидательного разрушения²¹. Продвижение новых систем часто подразумевает разрушение или устранение старых устоев или методов, и мы останавливаемся, боясь перевернуть лодку²². Более 40 % из почти тысячи ученых, работающих в Управлении по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов, признались в ходе социологического опроса: они опасаются, что им не поздоровится, если они публично выскажут свои сомнения в безвредности того или иного продукта или лекарства. Половина из более чем 40 000 сотрудников крупной технологической компании опасалась высказывать на работе мнения, расхопившиеся с господствующими в организации. В опросе, охватившем работников различных финансовых и консалтинговых служб, СМИ, фармацевтических компаний и рекламных агентств, 85 % служащих признались, что предпочтут умолчать о какой-либо важной проблеме, чем открыто объявить о ней начальнику.

Как вы поступили, когда вам в последний раз пришла в голову свежая идея? Пусть Америка – страна индивидуализма и уникальных возможностей для самореализации, но в действительности большинство из нас, в погоне за успехом и боясь потерпеть неудачу, предпочитает приспособливаться, а не высовываться. “В вопросах стиля плыви по течению; в принципиальных вопросах будь тверд как скала” – такой афоризм приписывается Томасу Джефферсону. Однако давление общества, которое требует от нас, чтобы мы были успешными, принуждает нас поступать ровно наоборот. Мы находим всякие поверхностные способы выглядеть оригинально – например, нацепляем галстук-бабочку, носим ярко-красные ботинки, – но на подлинную оригинальность не отваживаемся. Когда речь заходит о каких-нибудь важных идеях, зародившихся у нас в голове, и об истинных ценностях, живущих в наших сердцах, мы сами подвергаем себя цензуре. “Вокруг так мало оригиналов”, – замечает известная предпринимательница и продюсер Меллоди Хобсон, потому что люди боятся “возвысить голос и выступить вперед”²³. Какие же черты характерны для тех людей, чья оригинальность выходит за рамки внешних причуд и проявляется в самобытных действиях?

Правильные качества

Оригинал должен быть готов к большому риску... Это представление настолько укоренилось в нашем культурном сознании, что мы редко даже задумываемся о том, правда

ли это. Мы привыкли восхищаться астронавтами вроде Нила Армстронга и Салли Райд за их “правильные качества” – уверенность в себе, компетентность и мужество, необходимое для того, чтобы покинуть единственную обитаемую планету и бесстрашно взмыть в космос. Мы прославляем героев вроде Махатмы Ганди и Мартина Лютера Кинга, настолько веривших в свои моральные принципы, что они были готовы рисковать ради этих принципов жизнью. Нашими кумирами становятся Стив Джобс и Билл Гейтс, которые нашли в себе смелость бросить учебу и пойти ва-банк – сутками не вылезать из гаража, чтобы воплотить в жизнь свои технологические мечты.

Когда мы восхищаемся оригинальными людьми, которые генерируют творческие идеи и заставляют мир меняться, мы нередко исходим из того, что эти люди скроены из совершенно иного материала. Ведь рождаются же некоторые счастливики с генетическими мутациями, которые делают их неуязвимыми для рака, ожирения или ВИЧ, – вот и тут мы склонны полагать, что великие творцы и новаторы рождаются с каким-то биологическим иммунитетом к риску. Они не боятся неопределенности и равнодушны к мнению общества; их – в отличие от подавляющего большинства людей – просто не заботит цена, которую приходится платить за нонконформизм. Им на роду написано быть иконоборцами, бунтарями, революционерами, нарушителями покоя, диссидентами и “белыми воронами”, которые не знают страха, не боятся быть отвергнутыми или выглядеть смешными.

Слово *entrepreneur* (“предприниматель”), которое ввел в оборот экономист Ричард Кантильон (1680–1734), буквально означает “берущий на себя риск”²⁴. Когда мы читаем о стремительном взлете *Warby Parker*, тема риска звучит громко и отчетливо. Как и все великие творцы, инноваторы и агенты перемен, четверка основателей этой компании взялась за преобразование мира потому, что им хотелось ринуться в неизвестность. В конце концов, если не бросишься вперед к сетке, не сделаешь и решающего удара.

Разве не так?

* * *

За полгода до запуска *Warby Parker* один из основателей этой компании Нил Блюменталь сидел у меня в аудитории в Уортонской школе бизнеса. У Нила – высокого приветливого черноволосого молодого человека, излучающего какую-то спокойную энергию, – был опыт работы в некоммерческих организациях, и он искренне мечтал сделать мир лучше. Когда Блюменталь начал излагать мне бизнес-план компании, я, как и многие другие скептики, сказал, что все это, конечно, звучит занятно, но мне трудно представить себе человека, заказывающего очки через интернет.

Я знал, что, если основная масса потребителей настроена скептически, потребуется приложить поистине титанические усилия, чтобы сделать компанию успешной. А когда я узнал, чем именно заняты Нил и его друзья, пока готовят компанию к запуску, у меня появилось нехорошее предчувствие, что дело обречено на провал.

Первый ваш прокол, заявил я Нилу, в том, что все вы продолжаете учиться. Если бы вы по-настоящему верили в успех *Warby Parker*, вы бы бросили учебу, чтобы посвятить каждый час своего времени упорной работе над проектом.

“Мы хотим избежать лишнего риска, – ответил Нил. – Мы ведь еще не знаем, насколько это хорошая идея, и понятия не имеем, выстрелит ли она, поэтому мы работали над ней только в свободные часы в течение учебного года. Мы вчетвером дружили еще до того, как взялись за это дело, и мы заранее договорились: вести себя честно друг с другом – важнее, чем добиться успеха. Но летом Джефф получил грант и смог полностью сосредоточиться на бизнесе”.

Ну а остальные трое? “А у нас сейчас стажировка, – признался Нил. – Я прохожу практику в одной консалтинговой компании, Энди – в области венчурных инвестиций, а Дейв – в здравоохранении”.

Итак, свободного времени у них было мало, внимание оказалось расплывлено, сайт они

так и не запустили, и даже на то, чтобы придумать название будущей компании, у них ушло целых полгода. Второй прокол.

Но, прежде чем окончательно поставить на ребятах крест, я вспомнил, что все четверо в этом году заканчивают университет, а значит, у них наконец-то появится время полностью посвятить себя задуманному делу. “Вообще-то необязательно, – возразил Нил. – Мы же не хотим рисковать понапрасну. Вдруг ничего не получится? Поэтому я уже принял предложение о работе на полную ставку – сразу после выпуска. И Джефф тоже. А Дейв, чтобы у него была альтернатива, за лето прошел две разные стажировки, и сейчас он договаривается с одним из этих работодателей, что вернется к нему – уже как штатный сотрудник”.

Третий прокол. Нет, им явно ничего не светит – и мне тоже.

Я отказался инвестировать в *Warby Parker*, потому что Нил и его друзья показались мне слишком похожими на меня самого. Я стал преподавателем, потому что мне очень нравилось узнавать о новых концепциях и открытиях, делиться этими знаниями с другими и воспитывать все новые поколения студентов. Но в моменты наибольшей честности с самим собой я сознавал, что меня привлекает прежде всего надежность такого положения. Мне бы не хватило уверенности в себе, чтобы в двадцать с небольшим открыть собственный бизнес. А если бы и хватило, я бы, разумеется, не бросил учебу и тоже заранее подыскал бы себе работу – в качестве “запасного аэродрома”.

Когда я сравнил стратегию команды *Warby Parker* с моим представлением о стратегии успешных предпринимателей, эти две стратегии ни в чем не совпали. Нил и его товарищи не демонстрировали бесшабашной отваги и явно не готовы были беззаветно пуститься вперед на всех парусах, и это заставило меня усомниться в их уверенности и преданности идее. Нет, они не хотят всерьез сделаться успешными предпринимателями: они просто недостаточно мотивированы. Я не сомневался, что они обречены на неудачу, потому что предпочитают играть осторожно вместо того, чтобы идти ва-банк. На деле же оказалось, что именно это и обеспечило им успех.

Я хочу развенчать миф о том, будто оригинальность требует неременной готовности идти на крайний риск; я хочу убедить вас в том, что оригиналы гораздо больше похожи на обычных людей, чем мы воображаем. В любой области – от бизнеса и политики до науки и искусства – люди, которые меняют мир при помощи оригинальных идей, редко являют собой эталон самоуверенности и самоотверженности. Конечно, когда они бросают вызов давним традициям или ставят под сомнение существующий порядок вещей, то со стороны они выглядят смельчаками, весьма уверенными в себе. Но если не ограничиваться поверхностным впечатлением и копнуть глубже, то откроется истина: они тоже подвержены страхам, полны сомнений и неуверенности в себе. Это нам они кажутся инициативными одиночками, но в действительности их часто подбадривают и побуждают к действиям другие люди. И если со стороны кажется, что оригиналы просто обожают риск, на деле они всячески избегают его.

* * *

В рамках одного замечательного долговременного исследования специалисты по проблемам управления Джозеф Раффи и Цзы Фэн задавали респондентам простой вопрос: если человек открывает собственное дело, то как ему лучше поступить – бросить текущую работу или продолжать работать? С 1994 по 2008 год исследованием была охвачена репрезентативная в национальном масштабе группа из 5000 американцев-предпринимателей в возрасте от 20 до 60 лет. Выяснилось, что, бросая работу (или оставаясь на ней), эти люди руководствовались не финансовыми обстоятельствами: те из них, у кого был более высокий семейный доход или более высокая зарплата, не чаще и не реже других респондентов бросали работу, чтобы полностью переключиться на собственный бизнес. Исследование

показало, что те, кто целиком посвящал себя бизнесу, были готовы рисковать и при этом наделены чрезвычайной уверенностью в себе. Те же предприниматели, которые проявляли осмотрительность и, открывая собственные компании, продолжали трудиться на прежней работе, были гораздо менее склонны к риску и менее уверены в себе²⁵.

Если вы разделяете мнение большинства, вы наверняка скажете, что у любителей риска тут явное преимущество. Однако данное исследование убеждает нас ровно в обратном: у тех предпринимателей, которые не сразу бросили прежнюю работу, шансы потерпеть неудачу оказались на 33 % ниже, чем у тех, кто бросил. Если вы не любите рисковать и испытываете некоторые сомнения в жизнеспособности своих идей, то ваш бизнес с большей вероятностью выживет. Если же вы рискованный игрок, то ваш стартап более уязвим.

Подобно создателям *Warby Parker*, другие бизнесмены, чьи компании сегодня тоже занимают верхние строчки в рейтинге лучших инновационных компаний журнала *Fast Company*, как правило, не бросали прежнюю работу даже после того, как начинали собственное дело. Бывший известный бегун и будущий основатель компании *Nike* Фил Найт в 1964 году начал торговать кроссовками прямо из багажника своей машины, однако до 1969 года продолжал работать бухгалтером²⁶. Стив Возняк уже успел изобрести оригинальный компьютер *Apple I* и в 1976 году основал компанию совместно со Стивом Джобсом, но до 1977-го продолжал работать на полную ставку инженером в *Hewlett Packard*²⁷. А основатели *Google* Ларри Пейдж и Сергей Брин, хотя они еще в 1996 году поняли, каким образом можно радикально усовершенствовать поиск в интернете, не оставили аспирантуру в Стэнфорде и учились там до 1998-го. “Мы чуть было не отказались от идеи запустить *Google*, – рассказывал потом Пейдж, – потому что слишком боялись завалить защиту наших диссертаций”²⁸. В 1997 году, опасаясь, что их только что вылупившийся поисковик будет слишком отвлекать их от научной работы, Ларри и Сергей даже попытались продать *Google* – меньше чем за два миллиона наличными и акциями. К счастью для них, потенциальный покупатель отклонил предложение.

Такой стратегии – не бросать пока что прежнюю работу – придерживаются не только начинающие бизнесмены. Многие авторитетные творческие люди продолжали работать или учиться на постоянной основе даже после того, как большие проекты стали приносить им прибыль. Ава Дюверней, режиссер “Сельмы”, сняла три своих первых фильма, не бросая свою прежнюю работу менеджера по связям с общественностью; она решила полностью посвятить себя кино лишь после четырех лет работы в кинобизнесе, когда на ее счету было уже несколько наград²⁹. Брайан Мэй уже почти закончил свою диссертацию по астрофизике, когда начал играть в очередной новой рок-группе; но он не бросал физику еще несколько лет, прежде чем пошел ва-банк, полностью посвятив себя *Queen*, – и через некоторое время сочинил хит *We Will Rock You*³⁰. Будущий десятикратный обладатель “Грэмми” Джон Ледженд выпустил свой первый альбом в 2000 году, но еще два года продолжал работать консультантом по менеджменту: днем готовил презентации в *PowerPoint*, а вечером пел со сцены³¹. “Король триллера” Стивен Кинг, написав свой первый рассказ, еще семь лет проработал учителем, вахтером и даже заправщиком; он отказался от постоянной работы только через год после того, как был опубликован его первый роман “Кэрри”³². Автор комикса “Дилберт” Скотт Адамс прослужил в телефонной компании *Pacific Bell* еще семь лет после того, как его первые картинки были напечатаны в газетах³³.

Почему же все эти оригиналы предпочитали играть осторожно, а не идти ва-банк?

Что общего у рисков с портфелем ценных бумаг?

Полвека назад Клайд Кумз, психолог из Мичиганского университета, разработал передовую теорию риска³⁴. Если вы собираетесь сделать рискованную инвестицию на фондовом рынке, вы обычно боитесь от риска, вкладывая остальные средства в более надежные бумаги. Кумз предположил, что и в повседневной жизни успешные люди поступают с рисками точно так же: распределяют их таким образом, чтобы весь “портфель”

обрел равновесие. Когда нам грозит опасность в какой-то одной области, мы стремимся сохранить баланс риска в целом, проявляя повышенную осмотрительность в других областях. Если вы собираетесь агрессивно играть в блек-джек, то вы, скорее всего, не станете превышать скорость по дороге в казино.

Портфели рисков наглядно объясняют, почему люди часто выступают оригиналами в какой-то одной части своей жизни и ведут себя достаточно консервативно в других случаях. Бранч Рики, президент бейсбольного клуба *Brooklyn Dodgers*, в 1947 году подписал контракт с чернокожим игроком Джеки Робинсоном, сломив существовавший в то время “цветной барьер”, но при этом он никогда не ходил на стадион по воскресеньям, не сквернословил и не прикасался к алкоголю³⁵. Культовая поэма Т. С. Элиота “Бесплодная земля”, опубликованная в 1922 году, признана одним из самых значительных поэтических произведений XX века, однако ее автор еще три года после ее выхода в свет не бросил свою службу в одном из лондонских банков, не желая принимать на себя профессиональные риски³⁶. Как заметил писатель Олдос Хаксли, посетив Элиота на его рабочем месте, “не было на свете более типичного банковского клерка”. Когда же Элиот наконец решился уйти из банка, он все равно не отправился на вольные хлеба: следующие сорок лет он проработал в издательстве, обеспечивая себе надежный финансовый тыл, а стихи писал в свободное время. Создатель компании *Polaroid* Эдвин Лэнд однажды сказал:

Ни одному человеку не дано стать оригиналом в какой-то одной области, если у него нет эмоциональной и социальной опоры, а она возникает только тогда, когда у него имеется прочное положение во всех прочих областях жизни, где он не проявляет оригинальности³⁷.

Но разве такая повседневная работа не отвлекает нас от нашего главного дела? Здравый смысл подсказывает, что наше творчество не расцветет, если на него остается мало времени и энергии, да и основанная нами компания потребует самых интенсивных усилий. Подобный взгляд не учитывает главного преимущества сбалансированного портфеля рисков: ощущение безопасности в одной сфере развязывает нам руки для того, чтобы проявлять оригинальность в другой. Покрыв наши основные финансовые потребности, мы уже не торопимся издать полусырую книжку, выставить на продажу халтурно сработанное произведение искусства или запустить недостаточно продуманный бизнес. Когда Пьер Омидьяр начал строить *eBay*, это было для него простым хобби; он продолжал работать программистом еще девять месяцев после запуска проекта и уволился только после того, как его онлайн-аукцион начал приносить ему больше денег, чем его прежняя работа³⁸. “Лучшие бизнесмены не стараются максимизировать риски, – замечает Линда Роттенберг, сооснователь и генеральный директор некоммерческой организации *Endeavor*; занимающейся социальными инвестициями. К подобному выводу Линда пришла на основании многолетнего опыта обучения бизнесу людей, которые впоследствии стали выдающимися предпринимателями. – Они, конечно, идут на риск, но стараются сделать его минимальным”³⁹.

Управление сбалансированным портфелем рисков не означает, что вам постоянно нужно держаться золотой середины и во всех случаях идти лишь умеренный риск. Нет, успешные оригиналы идут на крайний риск в чем-то одном, но при этом действуют с крайней осторожностью во всем остальном.

В 27 лет Сара Блейкли придумала новый фасон колготок – без носка и пятки – и пошла на большой риск, вложив в дело все свои тогдашние сбережения, 5000 долларов⁴⁰. Чтобы уравновесить риски, Сара еще два года оставалась на прежней работе (она была коммивояжером по продаже факсовых аппаратов), а вечерами и в выходные работала над прототипом своего изобретения. В целях экономии она даже сама написала патентную заявку, чтобы не тратиться на юристов. Запустив в конце концов компанию *Spanx*, Сара Блейкли стала со временем самой молодой в мире женщиной-миллиардером, построившей состояние с нуля. А столетием раньше Генри Форд приступил к строительству своей автомобильной империи, продолжая работать главным инженером у Томаса Эдисона; это

обеспечивало Форду надежный тыл и давало возможность испытывать собственные изобретения – новаторские усовершенствования конструкции автомобиля⁴¹. Он продолжал работать под началом Эдисона еще два года после того, как сконструировал свой карбюратор, и еще год – после того, как получил патент на это изобретение.

Но как насчет Билла Гейтса, который знаменит тем, что ради *Microsoft* бросил Гарвард? Гейтс начал продавать новое программное обеспечение еще на втором курсе, но он выждал еще целый год, прежде чем оставить университет. Но даже тогда он не просто “бросил” его: он сбалансировал свой портфель рисков, подав заявление об академическом отпуске и получив официальное разрешение университета – а заодно и материальную помощь от родителей. “Билл Гейтс совсем не принадлежал к числу главных любителей риска в мире, – отмечает предприниматель Рик Смит. – Напротив, его можно отнести к людям, которые всеми силами стараются *застраховать* возможные риски”⁴².

Именно подобное страхование рисков обеспечило прорыв *Warby Parker*. Двое ее соучредителей, Нил Блюменталь и Дейв Гилбоа, сделали генеральными содиректорами компании. Они отвергли советы тех, кто предлагал им поступить стандартно и выбрать какого-то одного генерального директора, поскольку считали, что будет гораздо безопаснее, если у руля будут стоять сразу двое; и в самом деле, есть данные о том, что наличие у компании сразу двух руководителей положительно оценивается рынком и повышает стоимость компании⁴³. С самого начала главным приоритетом обоих директоров стало снижение рисков. “*Warby Parker* не была корзиной, куда мне хотелось бы сложить все яйца”, – признается Дейв. Уже после запуска компании он продолжал высматривать другие деловые возможности, собирая в университетском кампусе новости о научных открытиях и оценивая их коммерческий потенциал. Имея запасной план, можно было с большей смелостью основывать свой бизнес на недоказанном предположении, что люди захотят покупать очки через интернет. Вместо того чтобы просто констатировать эту неопределенность, они активно работали над тем, чтобы ее минимизировать. “Мы постоянно обсуждали, как снизить риски бизнеса, – говорит Нил. – Весь процесс заключался в постоянном принятии решений «годится – не годится». На каждом этапе мы проверяли и корректировали баланс рисков”.

В рамках своей стратегии снижения рисков четверо друзей отправились на курсы предпринимателей и несколько месяцев оттачивали свой бизнес-план. Чтобы помочь покупателям принять непривычную концепцию заказа очков через интернет, они решили предложить бесплатный возврат товара. Но опросы и фокус-группы все равно показывали, что покупатели колеблются. “Очень многие категорически не хотели этого делать. И это заставляло нас поставить под вопрос всю нашу концепцию, – вспоминает Нил. – Это был момент серьезных сомнений. И мы снова вернулись, так сказать, к чертежной доске”.

Подробно обсудив проблему, команда придумала решение – программу бесплатной примерки на дому. Покупатель сможет заказывать только оправу, при этом без всяких финансовых обязательств, – и возвращать ее, если она оказалась неудобной или некрасивой. Компании это обойдется не так дорого, чем бесплатный возврат готовых очков. Ведь если покупатель приобретает оправу вместе с линзами, а затем возвращает очки,

Warby Parker теряет кучу денег, потому что линзы делают по индивидуальному рецепту. Но если покупатель только примеряет оправу и затем возвращает ее, то эту оправу компания может использовать повторно. Вот теперь Дейв уже обрел нужную уверенность и убежденность: “К моменту запуска я уже принял решение, что такому бизнесу мы вполне готовы посвятить все свое время: он уже не казался рискованным. У меня больше не было ощущения, что я делаю прыжок в неизвестность”. Программа бесплатной примерки на дому стала настолько популярной, что *Warby Parker* пришлось временно остановить ее уже через 48 часов после запуска.

Все больше свидетельств наводят на мысль о том, что предприниматели склонны к риску не больше, чем все мы, – и это один из тех редких выводов, в которых сходятся многие экономисты, социологи и психологи. В рамках одного репрезентативного исследования,

охватившего более 800 американцев, предпринимателей и наемных работников просили ответить, какое предприятие им лично хотелось бы открыть больше:

- а) то, которое обеспечит \$ 5 миллионов прибыли с 10-процентной вероятностью успеха;
- б) то, которое обеспечит \$2 миллиона прибыли с 50-процентной вероятностью успеха;
- в) то, которое обеспечит \$1,25 миллиона прибыли с 80-процентной вероятностью успеха.

Предприниматели значительно чаще выбирали третий пункт – самый надежный. Причем это совершенно не зависело от дохода, состояния, возраста, пола, предпринимательского опыта, семейного положения, образования, размера домохозяйства предпринимателя – как и от надежд на то, насколько успешными в будущем будут другие его бизнесы. “Выясняется, что предприниматели гораздо менее склонны к риску, чем общая совокупность населения”, – заключают авторы исследования⁴⁴.

Это, конечно, всего лишь предпочтения, высказанные в ходе опроса, но если проследить за поведением бизнесменов в реальной жизни, также становится очевидно, что они избегают опасных рисков. Экономисты выяснили, что в подростковом возрасте будущие успешные предприниматели почти в три раза чаще сверстников нарушают правила и втягиваются в запрещенную деятельность. Однако если внимательнее присмотреться к конкретным типам нарушений, о которых идет речь, то оказывается, что тинейджеры, в дальнейшем создавшие успешные компании, шли только на хорошо просчитанные риски. Психологи, проводившие исследование американских близнецов (а также авторы аналогичного исследования в Швеции), пришли ровно к тем же результатам.

Все три исследования показали: у людей, впоследствии ставших преуспевающими бизнесменами, в подростковом анамнезе чаще всего зафиксированы конфликты с родителями, нарушения комендантского часа, школьные прогулы, мелкие кражи в магазинах, азартные игры, употребление алкоголя и марихуаны. Зато они с меньшей вероятностью ввязывались в более опасные действия, такие как пьяное вождение, покупка запрещенных вещей или серьезная кража⁴⁵. И это никак не коррелировало с социально-экономическим положением родителей или уровнем дохода семьи.

Разумеется, не все оригиналы одинаково относятся к риску. Некоторые из них – отчаянные экстремалы и азартные игроки; другие считают каждую копейку и страшно боятся микробов. Но чтобы стать оригиналом, вам нужно попробовать что-нибудь новое, а это уже означает, что вы должны взять на себя определенный риск. Однако самые успешные оригиналы – это не отчаянные сорвиголовы, которые сначала прыгают в бездну, а уже потом оглядываются. Нет, они скорее осторожно, на цыпочках подкрадываются к краю обрыва, просчитывают скорость спуска, трижды проверяют исправность парашюта да еще натягивают внизу страховочную сеть – так, на всякий случай. Как написал Малкольм Гладуэлл в своем эссе в журнале *New Yorker*, “многие бизнесмены идут на множество рисков – но это в основном провалившиеся предприниматели, это не истории успеха”⁴⁶.

Безразличие к одобрению общества тоже не является отличительной чертой людей, выбирающих путь оригинала. Сравнительный анализ шестидесяти различных исследований, которые охватили более 15 000 бизнесменов, показывает, что люди, которых мало волнует мнение окружающих, не чаще, чем другие, становятся предпринимателями и (если уж стали) не лучше других управляют своими компаниями⁴⁷. Тот же паттерн мы наблюдаем и в политике: сотни историков, психологов и политологов, писавших о президентах США, не раз приходили к выводу, что наименее эффективными из них были как раз те, кто следовал общественному мнению и руководствовался прецедентами, которые были созданы его предшественниками⁴⁸. Величайшими же президентами оказались те, кто ставил под сомнение сложившийся порядок вещей и инициировал масштабные реформы, которые в итоге меняли жизнь страны к лучшему. Причем в этих своих реформах они не обязательно

искали одобрения со стороны общества или полную социальную гармонию.

Авраама Линкольна обычно называют величайшим из всех американских президентов. Когда эксперты составили рейтинг президентов США с точки зрения их готовности угодить обществу и избежать конфликтов, Линкольн занял в нем первую строчку. Он ежедневно по четыре часа принимал граждан в своем рабочем кабинете, а во время Гражданской войны объявил амнистию дезертирам. Прежде чем подписать Прокламацию об освобождении рабов, Линкольн полгода терзался вопросом: стоит ли это делать?⁴⁹ Он сомневался в том, что у него есть на это конституционное право; его тревожила мысль о том, что такое решение лишит его поддержки приграничных штатов, вызовет войну и разрушит страну.

Оригинальность – не постоянное свойство. Это свободный выбор. У Линкольна не было врожденной оригинальности. Склонность к конфликту не была закодирована в его ДНК: он выбрал конфликт сознательно, волевым решением. По словам крупнейшего афроамериканского мыслителя и общественного деятеля Уильяма Дюбуа, “он был одним из вас – и все-таки он стал Авраамом Линкольном”.

Слишком часто нам недостает и в работе, и в жизни такой способности к контролю. Несколько лет назад компания *Google* попросила Эми Вжесневски, блестящего профессора Йельского университета, помочь сотрудникам, занятым в отделах продаж или на административных должностях, сделать свою работу более живой и интересной – у них не было той же степени свободы, того же статуса и таких же головокружительных проектов, как у инженеров компании. Мы с Эми и Джастином Бергом, еще одним нашим коллегой, отправились в поисках решения в Калифорнию, а потом в Нью-Йорк, Дублин и Лондон.

Многие сотрудники *Google* были настолько преданы компании, что воспринимали условия своей работы просто по умолчанию. Поскольку они считали свои рабочие задачи и взаимодействия чем-то отлитым в форме и застывшим раз и навсегда, они вообще не задумывались о том, что кое-что можно было бы изменить к лучшему.

Чтобы раскрепостить мышление этих людей, мы объединили наши усилия с Дженнифер Куркоски и Брайаном Уэллом – двумя инноваторами, которые разработали для *Google* внутреннюю систему управления персоналом, основанную на анализе больших данных⁵⁰. Мы провели семинар, на котором объясняли сотням сотрудников, что их работа – это вовсе не застывший слепок, а скорее набор строительных кубиков, причем гибких. Мы дали им наглядные примеры того, как люди сами становятся архитекторами собственной работы, адаптируют свои задачи и рабочие взаимоотношения таким образом, чтобы они лучше соответствовали их собственным интересам, навыкам и ценностям. Например, менеджер по продажам, наделенный художественным талантом, разработал новый логотип, а коммуникабельный финансовый аналитик стал общаться с клиентами не по электронной почте, а в видеочате. Теперь участники семинара взглянули на привычную работу под непривычным углом и начали формировать новое – более идеалистическое, но все же не оторванное от реальности – отношение к собственной роли в компании.

Начальники и коллеги оценивали настроение и качество работы каждого сотрудника до семинара, а затем – спустя несколько недель и месяцев после него. Сам семинар длился всего полтора часа, так что мы сами не были уверены, что он серьезно на что-либо повлияет. Однако полтора месяца спустя выяснилось, что те сотрудники *Google*, которые были случайным образом отобраны для участия в семинаре и смогли сформировать представление о гибком характере своей работы, демонстрировали рост удовлетворенности и эффективности. Поняв, каким образом они могут модифицировать свою работу, они действительно постарались что-то улучшить. У сотрудников из контрольной группы, не посещавших нашего семинара, не отмечалось никаких изменений ни в настроении, ни в качестве работы. После того как мы добавили к нашему семинару еще одну деталь – стали вдохновлять работников более гибко относиться и к своим задачам, и к своим навыкам, – положительный эффект длился как минимум полгода. Вместо того чтобы работать в рамках своих привычных талантов, они проявляли инициативу и развивали в себе новые способности, практикуя личностный, творческий подход к работе. В результате у них на

70 % возрастали шансы на продвижение по службе или даже на перевод на более желанную должность. Отказываясь от рутинного отношения к работе как неизменяемой данности, они воодушевлялись, работали эффективнее – и готовили себя к тем ролям, которые лучше им подходили. Они начинали понимать: многих ограничений на самом деле не существует – они выдумали их сами.

* * *

Итак, мы выяснили, что успешные оригиналы часто начинают с того, что ставят под вопрос существующее положение вещей, а затем уравнивают свои портфели рисков. Далее книга будет рассказывать о том, что происходит между моментом озарения и дальнейшими действиями. Если у вас есть свежая идея – как наиболее эффективно воплотить ее в жизнь? Преподавая психологию производства в Уортоне, я больше десяти лет изучал, как оригинальные идеи внедряются в самых разных условиях – от технологических компаний и банков до школ, больниц и правительственных учреждений. Я изучил некоторых наиболее выдающихся оригиналов нашего времени, и мне хочется поделиться их мудростью, рассказав о том, как всем нам можно стать чуть-чуть более оригинальными, при этом не поставив под удар наши отношения с другими людьми, нашу репутацию и нашу карьеру. Надеюсь, мои наблюдения помогут многим людям развить в себе смелость и построить стратегии, ведущие к оригинальности, а руководителей вооружат знанием о том, как создать культуру в их командах и организациях.

На материале исследований и историй, посвященных бизнесу, политике, спорту и развлечениям, я буду рассказывать об истоках творческих, нравственных и организационных перемен – и о барьерах, стоящих на пути прогресса. Первый раздел этой книги посвящен управлению рисками, которые неизбежно возникают в момент зарождения, признания и выражения самобытных идей. Новые идеи по определению полны неопределенности, и убедительные свидетельства помогут нам отточить умение отделять зерна от плевел и делать ставки на здравые идеи, избегая излишне рискованных дурных. Следующий шаг после того, как вам в голову пришла многообещающая идея, – это эффективно ознакомить с ней других людей. Я поделюсь наиболее действенными способами сделать это, поясню, как выбирать типы сообщений и целевые аудитории – с тем, чтобы вас лучше слышали и меньше щелкали по носу. Заодно вы узнаете, почему самое популярное телешоу всех времен едва избегло мусорной корзины в монтажной; почему один предприниматель в презентациях своих стартапов особо подчеркивает причины, по которым в них *не следует* вкладывать деньги; как один аналитик ЦРУ убедил все разведывательное сообщество в том, что разведчикам пора перестать быть настолько помешанными на секретности; и как одна сотрудница *Apple* бросила вызов самому Стиву Джобсу, хотя стояла в корпоративной иерархии на три ступени ниже него, – и победила.

Во втором разделе книги пойдет речь о выборе, с которым мы сталкиваемся, оценивая потенциал оригинальной идеи. Я начну с дилеммы выбора правильного момента: оказывается, следует очень осторожно относиться к первому шагу, потому что действовать преждевременно – это часто более рискованно, чем выйти на арену с некоторым опозданием. Как ни странно, в основе некоторых величайших творческих удач и самых радикальных перемен в истории лежит прокрастинация – и склонность откладывать и медлить может помочь бизнесменам построить надежные и долговечные компании, лидерам – возглавить важные реформы, а инноваторам – реализовать свои оригинальные идеи. Затем я обращусь к трудностям, которые возникают при образовании коалиций, и расскажу о том, как организовать поддержку своей оригинальной идеи и уменьшить риск того, что ее отвергнут. Одна недооцененная героиня движения за женское равноправие послужит наглядным примером того, что враги иногда оказываются лучшими союзниками, чем “закрытые друзья”, и что общие ценности порой разделяют, а не объединяют. Основательница бизнеса, скрывшая от своих сотрудников истинную миссию компании, и голливудский режиссер,

сумевший изменить всю стратегию корпорации *Disney* в области анимационного кино, покажут нам, как вербовать соавторов и соратников, уравнивая идеализм прагматизмом и смешивая в нужных пропорциях новое с хорошо знакомым.

Третий раздел книги посвящен тому, как давать волю оригинальности и как ее обуздывать – и дома, и на работе. Я расскажу, как поощрять самобытное мышление у детей, и объясню, как родители, братья и сестры, а также ролевые модели формируют в нас тягу к бунтарству. Вы узнаете, что количество баз, которые крадет профессиональный бейсболист, связано с тем, какой он по счету ребенок в семье; что большинство американских комиков-оригиналов выросли в очень похожих семейных условиях; что люди, которые с риском для собственной жизни спасали евреев в годы Холокоста, в детстве научились особому рода нравственной дисциплине у своих родителей; и что уровень инноваций и темпы экономического роста целых стран можно возвести к детским книжкам, которые читают в этих странах. Далее мы поговорим о том, почему некоторые корпоративные культуры перерастают в культы и как руководители могли бы поощрять культуру, позволяющую высказывать широкий спектр разнообразных мнений, – именно в такой среде расцветают оригинальные идеи. Вы познакомитесь с финансовым гуру-миллиардером, который увольняет сотрудников, если они его не критикуют; с инноватором, пытающимся создать рынок для своего изобретения; и с экспертом, который помог отменить “норму молчания” в НАСА после катастрофы шаттла “Колумбия”.

В заключение я поделюсь с вами размышлениями о тех чувствах, которые обычно удерживают нас от оригинальных шагов. Вы научитесь тому, как преодолеть страх и апатию, у группы молодых людей 20–30 лет, которые смогли свергнуть тирана своей страны, и у юриста, который боролся с изменением климата, совершая заплывы на Северном полюсе. Эти примеры подчеркивают, что попытки успокоиться – это отнюдь не лучший способ управлять беспокойством; что не стоит “выпускать пар”, когда мы в гневе, – это может неожиданно привести к обратному эффекту; и что пессимизм порой мотивирует лучше, чем оптимизм.

Итак, именно те люди, которые решаются стать оригиналами, толкают наш мир вперед. Когда я в течение нескольких лет изучал их и общался с ними, меня поражало, насколько их внутренний опыт схож с моим. Они испытывают те же страхи, те же сомнения, что и большинство из нас. Впрочем, от нас они отличаются тем, что все-таки переходят к действиям. В глубине души они понимают, что провал разочарует их меньше, чем то, что они так и не отважились попробовать.

Глава 2

Слепые изобретатели и одноглазые инвесторы. Как правильно распознавать оригинальные идеи

*Занимаясь творчеством, вы позволяете себе совершать ошибки.
Занимаясь искусством, вы отбираете из них самые ценные.*

Скотт Адамс 1

На рубеже нашего столетия некое изобретение в одночасье завоевало Кремниевую долину. Стив Джобс назвал его самым поразительным технологическим устройством со времен персонального компьютера. Просто-таки влюбившись в прототип, Джобс предложил изобретателю 63 миллиона долларов за 10-процентную долю в его компании. Когда же изобретатель отверг предложение, Джобс поступил весьма необычно: он предложил на ближайшие шесть месяцев стать бесплатным консультантом изобретателя. Создателю *Amazon* Джеффу Безосу было достаточно бросить один беглый взгляд на новый продукт – и он тоже был очарован и заявил изобретателю: “Это настолько революционная штука, что у вас не будет никаких проблем с продажами”. Джон Дорр – легендарный инвестор, который к

тому времени уже сделал удачные ставки на *Google* и на другие стартапы, ставшие впоследствии “голубыми фишками”, – закачал в новый бизнес 80 миллионов долларов и предсказал, что эта компания в рекордные сроки достигнет капитализации в один миллиард и “станет более важной, чем интернет”.

Самого изобретателя к тому времени уже величали “Эдисоном наших дней”: в его послужном списке имелось немало замечательных достижений. Его портативный аппарат для диализа уже назвали лучшим медицинским прибором года; его портативный инфузионный насос сократил время, которое пациенты, нуждающиеся в капельнице, вынуждены были проводить в больнице, а его сосудистый стент стоял на сердце вице-президента Дика Чейни. Он зарегистрировал сотни патентов и удостоился высшей американской награды за изобретения – Национальной медали США в области технологий и инноваций, получив ее из рук президента Билла Клинтона.

Изобретатель рассчитывал, что в течение ближайшего года его компания сможет продавать по 10 000 единиц нового устройства в неделю. Однако за следующие шесть лет удалось продать всего 30 000. Прошло еще десять лет с лишним, а компания так и не вышла на прибыль. Ожидалось, что новое изобретение полностью изменит жизнь целых городов, но до сих пор оно востребовано лишь на узких, специализированных рынках.

Устройство, о котором идет речь, называется сегвей – электрическое самобалансирующееся персональное транспортное средство. Впоследствии журнал *Time* назвал сегвей одним из десяти крупнейших технологических фиаско десятилетия. “Инвестировать в *Segway* было ошибкой, тут двух мнений быть не может, – признал Дорр в 2013 году. – Я сделал несколько очень смелых прогнозов в отношении *Segway*, но они не оправдались”². Почему же сразу столько прагматичных бизнесменов попали пальцем в небо?³

За несколько лет до появления сегвея некие два комика решили совместными усилиями подготовить 90-минутную телепередачу. До этого они никогда не писали сценариев для телевидения, и у них быстро закончились идеи, поэтому они решили вместо одной полуторачасовой передачи сделать несколько 30-минутных серий для еженедельного показа. Когда они представили руководству телекомпании свой сценарий, большинству исполнительных продюсеров он не понравился или они вообще не поняли, о чем речь. Один из актеров, участвовавших в съемках шоу, описывает его как “великолепный хаос”.

Когда был отснят пилотный выпуск, настало время опробовать его на публике. Сотня зрителей, которых собрали в Лос-Анджелесе, чтобы они высказались о сильных и слабых сторонах шоу, назвали выпуск “унылым провалом”. Один из зрителей отозвался о заглавном герое так: “Это же просто лузер, кто вообще захочет смотреть на этого парня?” После того как пилотный выпуск показали еще 600 зрителям в четырех разных городах, в итоговом отчете было зафиксировано: “Ни один сегмент аудитории не захотел посмотреть следующие эпизоды сериала”. Передачу оценили как крайне слабую.

Пилотную серию кое-как протаскили в эфир, и она, как и ожидалось, не стала хитом. Учитывая этот провал и негативные отзывы тестовой аудитории, на передаче можно было ставить крест. Но один из исполнительных продюсеров телекомпании все-таки убедил коллег отснять еще четыре серии. Они оказались в эфире спустя год с лишним после пилотной серии и опять-таки не обзавелись преданными зрителями. Время шло, и телеканал заказал двоим сценаристам половину сезона другого шоу – надо же было чем-то заменить провалившийся сериал, – но к тому времени один из сценаристов уже был готов уйти: у него просто закончились все идеи.

К счастью, он все-таки передумал. В течение следующего десятилетия новое шоу доминировало в рейтинге Нильсена и принесло больше миллиарда долларов прибыли. Оно стало самым популярным телесериалом в Америке, а журнал *TV Guide* назвал его “величайшей телепередачей всех времен”⁴.

Если вы когда-нибудь жаловались на собеседника, вторгающегося в ваше личное

пространство, или в шутку упрекали приятеля, который то и дело макает свои чипсы в общий соус, словами “не то чтобы это нехорошо”; если вы осаживали кого-нибудь словами “обойдешься без супа” – значит, вы используете крылатые выражения, увековеченные этим ситкомом. Почему же телевизионные продюсеры не поверили в успех “Сайнфелда”?

Оплакивая недостаток оригинальности в мире, мы возлагаем вину на недостаток креативности: вот если бы люди выдвигали больше новаторских идей, всем было бы гораздо лучше! Но в действительности самый высокий барьер на пути оригинальности – отнюдь не дефицит идей, а совсем наоборот: трудность *выбора* из множества идей. Одно исследование продемонстрировало, что, когда более 100 человек предложили больше тысячи идей для новых смелых стартапов или продуктов, 87% этих идей оказались абсолютно уникальными⁵. Наши компании, наши сообщества и наши страны вовсе не испытывают недостатка в творческих идеях – но нам не хватает людей, которые могут отобрать из этого множества новаторских идей самые перспективные. История сегвей – это пример ложноположительной оценки: проекту пророчили успех, а он провалился. “Сайнфелд”, напротив, демонстрирует ложноотрицательную оценку: ему сулили провал, а он стал хитом.

Эта глава посвящена трудностям, возникающим при отборе идей, и способам преодолеть эти трудности. Чтобы понять, как делать меньше неправильных ставок, я изучил опыт лучших прогнозистов, которые уже научились избегать и ложноположительных, и ложноотрицательных результатов. Вы познакомитесь с двумя венчурными капиталистами, которые предвидели провал компании *Segway*, и с высокопоставленным сотрудником телеканала NBC, который никогда не работал с комедиями, но пришел в такой восторг от пилотного выпуска “Сайнфелда”, что не побоялся поставить на карту свою репутацию, решившись финансировать сериал. Методы этих людей идут вразрез с житейской мудростью, которая говорит нам о том, что рациональный анализ важнее интуиции и что нам не следует включать эмоции при оценке людей, стоящих за той или иной идеей. Вы поймете, почему менеджерам и участникам фокус-групп так сложно оценить новые идеи – и как все-таки научиться правильно определять момент, когда пора рискнуть.

Хождение вслепую по канату креативности

Технологического гения, который изобрел сегвей, зовут Дин Кейман. В его гардеробе имеется только один наряд на все случаи жизни: джинсовая рубашка, джинсы и грубые ботинки. Когда я спрашивал у венчурных капиталистов, как они описали бы Кеймена, большинство отвечало: “Бэтмен”. В 16 лет Дин решил самостоятельно переделать систему освещения в одном музее – и лишь потом сообразил, что неплохо бы сначала получить разрешение директора. В 1970-е годы он изобрел инфузионный насос для введения лекарств, который принес ему такую прибыль, что Дин смог купить самолет, вертолет и особняк в Нью-Гемпшире – с механической мастерской, электронной лабораторией и бейсбольным полем в придачу. В 1980-е придуманный Кейменом портативный аппарат для диализа тоже имел огромный успех.

В 1990-е Кеймен разработал *iBOT* – инвалидное кресло, которое умело подниматься по лестнице. Поняв, что придуманная им для этого технология способна найти более широкое применение, он собрал команду, которая помогла бы ему разработать сегвей. Идея заключалась в том, чтобы придумать надежное и экономичное транспортное средство, которое не загрязняло бы окружающую среду и позволяло бы быстро перемещаться по забитому транспортом городу. Поскольку новое устройство было небольшого размера, легкое и способно самостоятельно удерживать равновесие, оно должно было стать незаменимым для почтальонов, полицейских и игроков в гольф. Кроме того, оно потенциально было способно в корне изменить всю систему городского транспорта. Сегвей стал самой продвинутой технологией из всех, что изобрел Кеймен, и изобретатель предсказывал, что это устройство “станет для автомобиля тем же, чем автомобиль когда-то стал для лошадей и двуколок”.

Но способны ли сами изобретатели объективно оценивать свои идеи? Один из моих бывших студентов, Джастин Берг, сегодня профессор-вундеркинд в Стэнфорде, много лет занимался этим вопросом. Берг – специалист по креативному прогнозированию, то есть искусству предсказывать успех новых идей. В рамках одного из своих исследований он показывал различным группам участников видеозаписи цирковых номеров и просил их высказать предположения – насколько успешным окажется на *YouTube* тот или иной ролик. В числе респондентов были и цирковые артисты – из *Cirque du Soleil* и других трупп; они также делали прогнозы относительно успешности собственных номеров. Цирковые администраторы также смотрели записи и тоже делились своими прогнозами.

Чтобы проверить точность прогнозов, Берг измерял реальную успешность каждого номера, отслеживая, сколько пользователей в общей сложности поставило ролику лайк, расшарило его или заплатило за просмотр. Он показало видео 13 с лишним тысячам человек, и у каждого из них была возможность поделиться роликом в “Фейсбуке”, “Твиттере”, *Google+* или через электронную почту. Кроме того, каждому зрителю предоставлялось 10 центов, которые он мог пожертвовать в пользу того или иного исполнителя.

Выяснилось, что сами артисты совсем плохо прогнозировали будущую популярность своих выступлений. Оценивая собственные номера в ряду с еще девятью видео других цирковых артистов, они в среднем ставили собственным номерам на два балла больше. Администраторы оказались реалистичнее: они в определенной степени дистанцировались от номеров, а потому занимали более взвешенную позицию.

Социологам давно известно, что мы проявляем излишнюю самоуверенность в оценке самих себя. Вот некоторые выдержки из собранных ими данных.

- Старшеклассники: 70 % уверены, что обладают лидерскими качествами “выше среднего” уровня, тогда как уровень “ниже среднего” признают у себя лишь 2 %; умение хорошо ладить с людьми отмечают у себя 24 % (против 1 % в реальности), а 60 % относят себя к первым 10 %

- Преподаватели колледжа: 94 % ставят своей работе оценку “выше среднего”.

- Инженеры: в двух разных компаниях 32 и 42 % инженеров отнесли себя к 5 % лучших работников.

- Предприниматели: когда 3000 владельцев малых предприятий оценивали вероятность успеха различных компаний, в среднем они ставили собственному бизнесу 8,1 балла из 10 возможных, но аналогичным чужим предприятиям – всего лишь 5,9 балла.

* * *

Чрезмерная самоуверенность – это предвзятость, которую особенно тяжело преодолеть в области творчества. Когда вы генерируете новую идею, она по определению неповторима и вы можете игнорировать все те отзывы, которые когда-то последовали на ваши более ранние изобретения. Пусть все ваши прежние идеи подверглись жестокой критике – но сейчас ведь совсем другое дело!

Разрабатывая какую-либо идею, мы обычно слишком прислушиваемся к собственному вкусу – а вовсе не к интересам аудитории, – чтобы оценить ее непредвзято. У нас кружится голова от волнующего момента открытия или нас опьяняет чувство победы, особенно если мы преодолели серьезное препятствие. Как часто напоминал своим режиссерам Брэндон Тартикофф, долго руководивший развлекательным вещанием на канале NBC: “Ни один из тех, кто сюда приходит, не считает свою идею плохой”. До определенного уровня, конечно, и бизнесменам, и изобретателям *необходимо* слегка переоценивать свои шансы на успех – иначе бы им просто не хватило бы мотивации последовательно работать над своей идеей. Но даже когда они *уже* знакомы с предпочтениями своей целевой аудитории, они все равно легко становятся жертвами так называемой предвзятости подтверждения (*confirmation bias*) – склонности фокусироваться на сильных сторонах своей идеи, игнорируя или преуменьшая слабые стороны.

Психолог Дин Саймонтон, посвятивший свою карьеру изучению творческой продуктивности, выяснил, что даже гениям трудно бывает распознать, что у них в руках готовый хит⁹. Возьмем, к примеру, музыку. Бетховен был известен как проницательный критик собственных произведений, однако Саймонтон замечает:

Из собственных сочинений Бетховену больше нравились вовсе не те симфонии, сонаты и квартеты, которые впоследствии чаще всего исполнялись и записывались¹⁰.

В еще одном исследовании психолог Аарон Козбелт внимательно изучил письма Бетховена, в которых тот дает оценку 70 своим сочинениям, а затем сравнил эти оценки с суждениями экспертов об успешности этих произведений. Высказывая мнения о 70 своих сочинениях, Бетховен сделал 15 ложноположительных заключений (ожидал большого успеха для тех вещей, которые сегодня сравнительно малопопулярны) и всего 8 ложноотрицательных оценок (критически отозвался о сочинениях, которые в дальнейшем были оценены публикой очень высоко). Таким образом, Бетховен сделал ошибки в 33 % случаев – и это несмотря на то, что давал оценки, *уже зная* реакцию публики на эти сочинения¹¹.

Если бы творцы всякий раз точно знали, что они на верном пути к созданию шедевра, их работа продвигалась бы только последовательно, только вперед: они прекращали бы поиски новых идей сразу же, как только их заступ звякнул об золото. Но, как выяснил Саймонтон, они снова и снова оглядываются назад, вновь и вновь обращаясь к уже отвергнутым черновикам и наброскам. Например, работая над Пятой симфонией – самым прославленным своим произведением – Бетховен выбросил финал первой части, потому что он показался ему слишком коротким, однако вернулся к нему позднее. Если бы Бетховен был способен наверняка отличить выдающееся произведение от обычной работы, он бы сразу принял первоначальный вариант композиции. Пикассо, работая над своей знаменитой антифашистской “Герникой”, выполнил 79 разных эскизов к ней. Многие образы картины взяты из ранних набросков, а не из более поздних вариантов. “Наброски, делавшиеся позже, оказались «тупиками», и, делая их, художник еще не знал, что идет по неверному пути”, – поясняет Саймонтон¹². Если бы Пикассо мог судить об окончательном варианте своего произведения еще в процессе работы над ним, он бы последовательно двигался к этому варианту и в дело шли бы все более поздние эскизы. Но в реальности выходило так, что он не раз и не два направлялся по тупиковому пути.

Целуя лягушек

Если самих оригиналов нельзя назвать объективными судьями собственных идей, то как же они повышают свои шансы на то, что создадут шедевр? Просто они генерируют очень много идей. Саймонтон выяснил, что гениальные творцы в среднем не обнаруживали принципиального качественного превосходства над своими современниками, трудившимися в той же области. Просто они проделывали гораздо больший объем работы, и именно это давало им больше разнообразных вариантов и увеличивало шансы появления подлинно оригинальной идеи. Саймонтон замечает:

Вероятность породить какую-нибудь важную или успешную идею представляет собой положительную функцию от общего количества выдвинутых идей¹³.

Возьмем Шекспира: мы лучше всего знакомы лишь с небольшим числом его классических вещей, забывая при этом, что за два десятилетия он написал 37 драм и 154 сонета. Саймонтон изучил историю успеха отдельных пьес Шекспира, подсчитав, как часто их ставят и насколько щедры в своих похвалах знатоки и критики. За тот же пятилетний

период, когда Шекспир написал три из пяти своих самых популярных пьес – “Макбета”, “Короля Лира” и “Отелло”, из-под его пера вышли относительно обычные “Тимон Афинский” и “Все хорошо, что хорошо кончается”. Оба эти произведения фигурируют в списке наименее популярных пьес Шекспира: их последовательно критиковали за неотшлифованный слог, хромяющий сюжет и недостаточно проработанные характеры персонажей.

В любой области даже самые выдающиеся творцы, как правило, производят большое количество продукции, технически вполне приемлемой, однако, с точки зрения большинства знатоков и публики, никак не выдающейся. Когда Лондонский филармонический оркестр отбирал сочинения для записи альбома “50 величайших произведений классической музыки”, в список вошли шесть сочинений Моцарта, пять – Бетховена и три – Баха¹⁴. Для того чтобы создать эту горсть шедевров, Моцарту пришлось написать более 600 произведений (он умер в 35 лет); Бетховен за всю жизнь написал 650 вещей, а Бах – более тысячи. В одном исследовании, охватившем более 15 000 классических музыкальных произведений, было показано: чем больше произведений композитор сочинял в течение любых пяти лет своей творческой жизни, тем более резко повышались его шансы создать “хит”¹⁵.

Творческое наследие Пикассо составляют более 1800 картин, 1200 скульптурных произведения, 2800 керамических работ и 12 000 рисунков, не считая гравюр, ковров и гобеленов, но лишь малая часть из них добилась подлинного признания. Если обратиться к поэзии, то когда мы читаем самое известное стихотворение Майи Энджелу “И все-таки я поднимусь” (*And Still I Rise*), то обычно забываем, что она написала еще 165 стихотворений; мы помним ее трогательные мемуары “Я знаю, отчего поет птица в клетке” (*I Know Why the Caged Bird Sings*), но куда хуже помним, что она написала еще шесть автобиографических книг. Если говорить о науке, то Эйнштейн написал много работ по общей и специальной теории относительности, которые вызвали переворот в физике, однако многие из 248 публикаций не оказали практически никакого влияния на развитие науки. Если вы хотите прославиться как оригинал, то самый верный способ действовать, говорит Айра Гласс, режиссер документальной радиопередачи “Эта американская жизнь” (*This American Life*) и подкаста “Сериал” (*Serial*), “это работать как можно больше. Просто проделать колоссальный объем работы”¹⁶.

В целом Саймонтон отмечает, что самые плодовитые творческие люди не только отличаются наибольшей оригинальностью; важно, что свои наиболее оригинальные произведения они создают именно в наиболее плодотворные свои периоды”¹. В возрасте 30–35 лет Эдисон изобрел электрическую лампочку, фонограф и угольный микрофон. Но в те же годы он запатентовал еще больше сотни самых разных изобретений – электрическую трафаретную ручку, новый метод консервирования фруктов и технологию применения магнитов для добычи железной руды – и также построил довольно-таки страшную говорящую куклу. Саймонтон объясняет:

В периоды, когда появляется очень много не слишком значительных работ, рождаются, наряду с ними, и самые значительные произведения: хотя Эдисон зарегистрировал 1093 патента, по-настоящему важные его изобретения можно, наверное, пересчитать по пальцам одной руки¹⁷.

¹ Это главная причина того, что мужчины явно совершили гораздо больше важных открытий, чем женщины. Исторически сложилось так, что женщинам был закрыт путь ко многим творческим профессиям. Даже тем из них, кому все-таки удалось преодолеть этот барьер, приходилось, как правило, посвящать очень много времени заботе о детях. В результате мужчины просто успевали сделать гораздо больше, чем женщины, и это повышало их шансы создать нечто оригинальное. Сегодня, когда возможности у мужчин и женщин равны, разрыв в их достижениях должен постепенно исчезнуть, а может быть, женщины даже вырвутся вперед. Берг обнаружил, что женщины в среднем дают более верные креативные прогнозы, чем мужчины; они менее предвзято оценивают новые идеи, а потому реже высказывают ложноотрицательные суждения.

Широко распространено мнение, будто существует зависимость качества от количества: если вы хотите добиться более высокого качества, вам надо сократить количество. Но, похоже, эта “прописная истина” на самом деле неверна. В действительности, если речь идет о генерации идей, именно количество – самая верная дорога к качеству. Стэнфордский профессор Роберт Саттон замечает:

Оригинальные мыслители предлагают немало идей, которые оказываются какими-то странными мутациями, тупиками, изначально обреченными на провал. Однако эта работа не напрасна, потому что одновременно они генерируют еще большее количество пригодных идей – в частности, новаторских¹⁸.

Многим людям не удается добиться оригинальности, потому что они придумывают одну-две идеи, а потом одержимо пытаются довести их до совершенства¹⁹. В компании *Upworthy*, занимающейся вирусным маркетингом, двум сотрудникам поручили придумать заголовок к видеозаписи, на которой обезьяны по-разному реагируют на награду – им дают кусочек огурца или виноградину. Восемь тысяч человек посмотрели это видео, когда его сопроводили заголовком: “Помните «Планету обезьян»? Это ближе к реальности, чем вы думали”. Однако количество просмотров выросло почти в 59 раз, достигнув почти полумиллиона, когда у видео появился новый заголовок: “Двум обезьянам заплатили несправедливо: смотрите, что было дальше”. Правило *Upworthy* гласит, что нужно придумать не меньше 25 заголовков, прежде чем найдется самый удачный²⁰. Если ретроспективно отследить творческий процесс от конца к началу, то мы увидим, что настоящие асы иногда выдвигают новаторские идеи уже на ранних стадиях этого процесса. Но у нас, простых смертных, первоначальные идеи, как правило, оказываются самыми банальными: они ближе всего к уже существующей данности – а ведь именно от нее и предстоит уйти²¹. И лишь после того, как мы отсечем самые очевидные варианты, у нас появляется больше свободы для того, чтобы продумать более отдаленные возможности. “Лишь дойдя до отчаяния, начинаешь мыслить нестандартно, – пишет команда *Upworthy*. – 24 заголовка будут весьма так себе. Зато № 25 окажется настоящим даром богов заголовка и сделает вас легендой”.

Работая над сегвеем, Дин Кеймен знал о том, что в ходе творческого процесса возникают тупиковые варианты. На его счету было больше 440 зарегистрированных патентов, и неудач среди них было не меньше, чем удач. “Нужно поцеловать множество лягушек, прежде чем вы найдете принцессу”, – часто говорил он членам своей команды. Это была его любимая мантра: он требовал от своих инженеров, чтобы они испытывали множество вариантов, потому что это повышало вероятность того, что в конце концов удастся нащупать правильный. Однако сам он остановился на сегвее, так и не рассмотрев других возможностей решения транспортной проблемы. Он как-то выпустил из виду тот факт, что изобретателю приходится постоянно и непрерывно подвергать анализу собственные идеи, чтобы понять, какая из них лягушка, а какая – принцесса.

Лучший способ научиться судить о собственных идеях более здраво – это получить обратную связь. Представьте множество идей на суд публики и следите за тем, какие из них понравятся вашей целевой аудитории, какие из них она примет. Лиз Уинстед, одна из соавторов программы “Ежедневное шоу” (*The Daily Show*), не один десяток лет продюсировала комедии, однако она до сих пор не знает точно, что именно заставит зрителей смеяться. Она вспоминает, как раньше “отчаянно старалась придумать смешную шутку, без конца переписывала ее, обкатывала на сцене”²². Некоторые из этих шуток, по выражению Лиз, еле слышно шипели, прежде чем тихо умереть; другие вдруг выстреливали. Теперь, с появлением социальных сетей, ей стало гораздо легче получить обратную связь. Придумав новую шутку, она просто постит ее в “Твиттере” или, если шутка немного длиннее, в “Фейсбуке”. Если шутка меньше чем за минуту получает хотя бы 25 ретвитов или много перепостов на “Фейсбуке”, Лиз сохраняет идею. В конце дня она продолжает

развивать только тот материал, который оказался самым популярным у ее аудитории. ««Твиттер» и «Фейсбук» чрезвычайно помогают понять, что именно думают люди», – говорит Лиз.

Работая над сегвеем, Дин Кеймен не позаботился об обратной связи. Боясь, что кто-нибудь уведет у него идею или что основная концепция слишком быстро станет известна публике, он ввел строжайшие правила секретности. В рабочую зону, где шла работа над моделью сегвея, не допускались даже многие члены его собственной команды; возможность испытать модель была предоставлена лишь избранному кругу потенциальных инвесторов. В процессе строительства сегвея команда Кеймена выдвинула множество идей, но ей не доставало фидбека от будущих покупателей, который помог бы выбрать наиболее верные варианты для окончательной версии модели. Устройство прошло три или четыре итерации, прежде чем хоть один покупатель увидел его². Убежденность в абсолютной правильности нашей идеи – опасное дело, и не только потому, что делает нас уязвимыми для ложноположительных выводов, но и потому, что мы перестаем генерировать всё новые варианты этой идеи и не полностью раскрываем наш творческий потенциал.

Но ведь Кеймен и его команда были не единственными, кто возложил слишком много надежд на успех сегвея. Почему ошиблись такие гуру бизнеса, как Стив Джобс, Джефф Безос и Джон Дорр, также ожидавшие слишком многого от этой машины? Чтобы разобраться в этом, давайте для начала постараемся понять, почему столько телевизионных боссов и обширные тестовые аудитории не разглядели потенциал сериала “Сайнфелд”.

Пленники стереотипов и цеховые предпочтения

Когда авторы сценария “Сайнфелда” впервые показали его топ-менеджерам канала NBC, те совершенно не знали, что им теперь с этим делать. Это было “совершенно непривычно, – говорит Уоррен Литтлфилд, бывший в те годы президентом NBC. – Это не было похоже ни на одну другую телепередачу. Не имело вообще никакого исторического прецедента”.

Когда Джастин Берг проводил свое исследование оценок цирковых номеров, цирковые менеджеры, хотя они и давали более точные прогнозы, чем сами артисты, все равно ошибались – особенно при оценке самых новаторских номеров. Менеджеры слишком стараются избежать риска: они больше думают о возможных потерях в случае неудачной инвестиции, чем о перспективах, которые открывает инвестиция удачная. Поэтому они в целом склонны к ложноотрицательным оценкам. Автор первого отчета о пилотном выпуске “Сайнфелда” считал, что шоу занимает промежуточное положение между “слабым” и “средним”. Он скорее склонялся к средней оценке, но его начальник решил перестраховаться и оценил шоу как слабое.

В индустрии развлечений подобные ложноотрицательные суждения – не редкость²³. Киностудии не раз промахивались с предварительной оценкой будущих хитов проката, таких как “Звездные войны”, “Инопланетянин” или “Криминальное чтиво”. Издатели в свое время отвергли “Хроники Нарнии” и “Дневник Анны Франк”, романы “Унесенные ветром” и “Повелитель мух”, не говоря уже о “Гарри Поттере”, – а между тем к 2015 году одни только книги Дж. К. Роулинг принесли более 25 миллиардов долларов, а их совокупный тираж

² Урок, который можно отсюда извлечь, вовсе не заключается в том, чтобы прямо спрашивать у самих покупателей, чего они хотят. Вспомним знаменитое высказывание, которое приписывают Генри Форду: “Если бы я спросил своих клиентов, чего они хотят, они бы наверняка ответили: «Более быстرونую лошадь»”. Нет, изобретателям сначала приходится строить новый автомобиль, и лишь потом они смогут выяснить, хотят ли люди его водить. Таким образом, сначала необходимо распознать потенциальную потребность, затем изготовить то, что Эрик Рис, автор книги “Бизнес с нуля” (The Lean Startup), называет продуктом с минимальным функционалом (minimum viable product), испытать различные варианты этого прототипа и собрать отзывы потенциальных потребителей.

превысил тираж любой другой книжной серии. Анналы корпораций хранят истории о том, как менеджеры приказывали прекратить разработку продуктов, которые впоследствии стали огромными хитами, будь то светодиодные лампы компании *Nichia*, автомобиль *Pontiac Fiero* или электростатический дисплей HP. Корпорация *Microsoft* едва не похоронила идею игровой приставки *Xbox*; а компания *Xerox* уже готова была отказаться от разработки лазерного принтера – это изобретение посчитали в компании слишком дорогим и совершенно непрактичным.

Перед лицом неопределенности мы часто поддаемся первому инстинктивному импульсу – отвергнуть новшество. А уже потом задним числом подбираем причину, по которой необычная концепция непременно должна провалиться²⁴. Когда руководителю показывают новую идею, он сразу начинает оценивать ее. И чтобы минимизировать риск и не сделать неправильную ставку, сравнивает предложенную новую концепцию с теми проектами, которые оказались успешными в прошлом. Отвергнув «Тарри Поттера», издатели объяснили свой отказ тем, что для детей эта книга чересчур длинная; когда Брэндон Тартикофф посмотрел пилотный выпуск «Сайнфелда», он решил, что этот ситком «слишком еврейский» и «слишком нью-йоркский», чтобы понравиться зрителям по всей стране.

Эрик Дейн, профессор университета Райса, выяснил, что чем больше профессионализма и опыта накапливает человек, тем сильнее он закосневает в определенных взглядах на мир²⁵. Райс приводит в пример исследование, показавшее, что опытным игрокам в бридж было гораздо труднее, чем новичкам, принять любое изменение в правилах; что опытные бухгалтеры заметно хуже новичков осваивались с изменениями в налоговом законодательстве. По мере того как мы накапливаем знания в определенной области, мы становимся заложниками наших собственных стереотипов.

Казалось бы, целевая аудитория новаторской идеи должна быть более восприимчива к ней, чем управленцы. Ведь у публики нет на глазах шор профессионала и она ничего не потеряет, приняв новый формат и выразив энтузиазм по поводу непривычной идеи. Но на практике, говорит Джастин Берг, тестовые аудитории ничуть не лучше менеджеров способны предсказать успех новой идеи: фокус-группы обычно совершают те же ошибки, что и администраторы.

Когда вы смотрите какое-нибудь телешоу у себя в гостиной, вас полностью поглощает сюжет. И если вы во время просмотра то и дело смеетесь, то вы сочтете, что передача очень смешная. Но если вы смотрите шоу в составе фокус-группы, то воспринимаете его совсем иначе. Вы ведь сознаете, что вам предстоит оценить некий продукт, а не просто хорошо провести время, – и значит, вы с самого начала примериваете на себя роль судьи. А поскольку вы при этом пытаетесь понять, захотят ли другие люди тоже смотреть это шоу, вы, естественно, будете сравнивать его с собственными устоявшимися представлениями о том, каким должен быть успешный ситком. Когда пилотную серию «Сайнфелда» показали тестовой аудитории, зрители сочли, что новой передаче недостает ощущения общности, как в «Веселой компании» (*Cheers*), семейной динамики «Шоу Косби» (*The Cosby Show*) и узнаваемости «Альфы» (*ALF*). Слишком легко оказалось найти недостатки у ситкома, который, на первый взгляд, был вообще «ни о чем».

«По правде говоря, большинство пилотных серий плохо проходят тестовые просмотры, – говорит Уоррен Литтлфилд, – потому что публика отрицательно реагирует на все новое и непривычное». У зрителей мало опыта: они ведь не видели множества новых идей, которые в результате оказались в мусорной корзине в монтажной комнате. Комик Пол Райзер говорит:

История с тестированием «Сайнфелда» должна вообще положить конец всем этим разговорам о тест-аудиториях.

И не говорите мне, что мое шоу угробят какие-то двадцать человек где-то в Шерман-Оукс. Я ни разу не слышал, чтобы хоть от одного пробного просмотра был какой-то толк.

Итак, ни тестовые аудитории, ни администраторы не могут объективно оценивать чужие творческие идеи. Они чрезмерно склонны к ложноотрицательным суждениям; они слишком фокусируются на причинах, по которым идею следует отвергнуть, и слишком цепляются за собственные стереотипы. С другой стороны, как мы уже видели, сами создатели тоже ошибаются, потому что упорно оценивают собственные идеи чересчур высоко. Существует лишь одна группа прогнозистов, которые лучше всего владеют этим мастерством: это творческие люди, оценивающие труд своих коллег. Когда Берг исследовал реакцию разных людей на цирковые номера, то именно цирковые артисты, оценивавшие чужие ролики, точнее всего предсказывали, понравится ли зрителям то или иное видео, будут ли им делиться в сетях и платить за его просмотры.

При оценке чужих номеров артисты вдвое точнее, чем менеджеры и тест-аудитория, предсказывали, сколько зрителей захотят поделиться видео. Менеджеры и тестовые аудитории были склонны к ложноотрицательным оценкам соответственно на 56 и 55 % чаще, чем артисты: они занижали оценку сильных, новаторских номеров на пять или более баллов по десятибалльной шкале.

Мы часто апеллируем к “коллективному разуму”, но надо всегда уметь понимать, о каком именно “коллективе” мы говорим. В среднем совокупный прогноз всех 120 цирковых менеджеров был не ближе к истине, чем типичный прогноз каждого отдельного циркового артиста. Менеджеры и тест-аудитории, как правило, фиксировались на каком-то одном понравившемся им типе номеров и отвергали остальные. Артисты более непредвзято смотрели на самые разные жанры выступлений: например, усматривали потенциал в номерах коллег, занимавшихся воздушной и партерной акробатикой, но также и в работе умелых жонглеров и мимов³.

Вместо того чтобы самостоятельно оценивать собственную оригинальность или пытаться получить обратную связь от менеджеров, нам лучше обратиться за оценкой к коллегам. Они ничем не рискуют, в отличие от менеджеров и участников тест-аудиторий; они способны рассмотреть потенциал необычных возможностей, и это защищает их от ложноотрицательных оценок. В то же время они сами никак не принимали участия в разработке вашей идеи, и эта дистанция позволяет им вынести справедливое суждение и удерживает от чрезмерно хвалебных оценок.

Все это помогает понять, почему многие исполнители, хотя им, конечно, нравится одобрение публики, больше всего ценят похвалу именно от товарищей по цеху. Комики нередко говорят, что для них наивысшая и самая почетная награда – это смех другого комика; фокусникам нравится дурачить зрителей, но по-настоящему они радуются, когда им удастся озадачить коллегу-фокусника. Обычно такое предпочтение объясняют соображениями статуса: нам важно получить признание и уважение тех, кого мы считаем равными себе. Но проведенное Бергом исследование подсказывает другое объяснение: оценка коллег важна для нас как раз потому, что именно они способны вынести наиболее точное суждение.

Оценивая новые идеи, мы можем научиться избегать ложноотрицательных суждений, стараясь думать так же, как думал создатель идеи. В серии своих экспериментов Берг просил тысячу с лишним взрослых респондентов предсказывать рыночный успех того или иного новаторского продукта. Среди них были идеи, которые могли оказаться полезными, – проектор трехмерных изображений, напольное покрытие, имитирующее натуральную почву, и автомат, разбивающий огородные грядки. Другие казались менее практичными – например, электрическая скатерть для пикника, отпугивающая муравьев. Наконец, были тут и самые обычные продукты разной степени полезности: портативный контейнер для разогрева еды в микроволновке или система для переноски стерильных полотенец,

³ Лишь одна категория цирковых номеров вызывала единодушное неприятие и у администраторов, и у простых зрителей, и у самих артистов: это выступления клоунов. Так что неслучайно одна из серий “Сайнфелда” целиком посвящена тому, что клоунов боятся не только маленькие дети, но и взрослые.

позволяющая не притрагиваться к ним руками.

Берг хотел повысить вероятность того, что респонденты будут в первую очередь выбирать наиболее новаторские идеи, а не более заурядные. Он случайным образом отобрал половину участников эксперимента, предложив им думать как менеджеры: в течение шести минут они должны были придумать три критерия успеха новых изделий. Эта группа впоследствии сделала верные прогнозы по поводу новаторских, полезных идей в 51 % случаев. Однако другая половина респондентов оказалась более точной: они выбирали новые идеи в 77 % случаев. Дело в том, что эти участники тоже получили предварительное шестиминутное задание, но другое: их не просили имитировать ход мысли менеджеров при оценке идей, а предложили самим попытаться придумать что-нибудь свое. Оказалось, что, посвятив всего шесть минут попыткам придумать оригинальную идею, человек становится заметно восприимчивее к новаторским концепциям и у него повышается способность разглядеть потенциал какого-нибудь необычного изобретения.

Узнав все это, вы можете подумать, что усовершенствовать технику отбора идей совсем нетрудно: достаточно убедиться, что у менеджеров есть некоторый креативный опыт. Однако данные “циркового” исследования Берга говорят о другом: бывшие артисты, затем ставшие менеджерами, делают прогнозы почти такого же качества, что и обычные менеджеры, не имеющие артистического прошлого. Лучшими прогнозистами остаются именно действующие, а не бывшие артисты. Как только человек примеряет на себя роль менеджера, ему уже трудно освободиться от установки на оценку будущего успеха, которая неизбежно порождает ложноотрицательные суждения. Берг продемонстрировал это еще в одном эксперименте, в рамках которого просил участников вначале выдвинуть какие-нибудь новаторские идеи, а затем придумать критерии для их оценки; после этого он измерял реальный успех идеи у целевой аудитории. Если участник эксперимента сначала выступал в роли изобретателя, а затем – в роли менеджера, то точность его прогнозов снижалась до 41 %.

Затем Берг поменял порядок: сначала испытуемые составляли список оценочных критериев, а потом уже генерировали идеи; теперь точность их прогнозов выросла до 65 %. Если мы хотим правильнее оценивать успех лучших оригинальных идей, нам следует самим попрактиковаться в оригинальном мышлении непосредственно перед тем, как анализировать чужие новаторские предложения. Вот здесь, похоже, и стоит искать объяснение тому, почему “Сайнфелд” все-таки пробился на экраны.

Обоюдоострый меч опыта

Когда тестовая аудитория раскритиковала пилотный выпуск “Сайнфелда”, это был “удар прямо в сердце, – вспоминает Уоррен Литтфилд. – Мы просто боялись продолжать работу над проектом, который был так решительно отвергнут”. Хотя идеальными кандидатами на роль тех, кто дал бы новому ситкому еще один шанс, были прежде всего авторы комедий, на руководящих должностях телеканала не было ни одного сценариста. Ближе всего к идеалу оказался Рик Ладвин – и как раз благодаря ему “Сайнфелд” в конце концов и получил путевку в жизнь.

Впоследствии Ладвин прославился тем, что в качестве посредника уладил конфликт знаменитых ведущих “Субботнего вечера в прямом эфире” (*Saturday Night Live*) Джея Лено и Конана О’Брайена, а также тем, что настоял на возобновлении сериала “Офис” (*The Office*), у которого поначалу было не особенно много поклонников. Однако самый значительный вклад Ладвина в телеиндустрию состоит в том, что именно он заказал пилотную серию “Сайнфелда”.

На том этапе своей карьеры Рик Ладвин даже не работал в отделе комедийных передач: он занимался эстрадными шоу и разными спецпроектами. Когда пилот “Сайнфелда” не “взлетел”, Ладвин решил все-таки дать проекту новый шанс. Он нашел несколько свободных часов в своей программной сетке, разделил их на получасовые отрезки, а деньги на

производство новых эпизодов взял из бюджета своих спецпроектов. “Насколько нам известно, это был самый маленький заказ на съемку эпизодов во всей истории телевидения”, – говорит Ладвин. Джерри Сайнфелд попытался было возразить, что заказ меньше чем на шесть серий – “это просто пощечина”. Ладвин заказал четыре.

“Если вы собираетесь совершить по-настоящему новаторский прорыв, – сказал Стив Джобс еще в 1982 году, – вам необходимо иметь какой-то особый опыт – не такой, как у всех остальных”²⁶. Возможно, самым большим преимуществом Рика Ладвина было именно то, что он *не* работал в отделе ситкомов. Ладвин вспоминает:

Ларри [Дэвид] и Джерри никогда не писали сценариев для ситкомов, а мой отдел никогда не занимался их подготовкой. У нас получилась отличная команда, потому что мы понятия не имели, какие именно правила нельзя нарушать.

Благодаря тому, что Ладвин не был специалистом, он не был скован стандартным подходом к формату ситкома и вполне готов обсуждать новые идеи. Большинство ситкомов представляют собой несколько последовательных сцен в рамках 22-минутного эпизода; в “Сайнфелде” конфликты часто оставались неразрешенными, а в один эпизод втискивалось до двадцати разных сцен. Это выглядело нелепостью с точки зрения любого профессионала ситкомов, но было совершенно естественно для человека, который постоянно использовал самые разные приемы в своих спецпроектах.

При этом Ладвин обладал именно тем опытом, который требуется для производства комедийных сериалов. В 1970-е годы он сочинял шутки и продавал их Бобу Хоупу, а затем был продюсером нескольких эпизодов дневной эстрадной передачи, в том числе и комических скетчей. По его словам,

общаться со сценаристами-комиками – это как оказаться в детском профессиональном бейсбольном лагере. Тебе казалось, что ты неплохой игрок, – но это пока ты не взял в руки биты. Ты не то что не можешь попасть по мячу – ты вообще не видишь мяча. Тут я тоже понимал, что играю в другой лиге, но я хотя бы говорил с ними на одном языке.

Именно тогда, когда у человека есть лишь умеренный опыт в той или иной области, он наиболее открыт для кардинально новых творческих идей. Ладвин был хорошо знаком с комедиями, а потому прекрасно разбирался в юморе; его обширный опыт за пределами ситкомов делал его свободным от стереотипов и позволял видеть альтернативные пути. Вместо того чтобы мыслить узко и думать только о том, как сделать новый ситком коммерческим хитом, он мыслил шире и пытался понять: в чем вообще секрет успеха комедий?

Никогда не знаешь, откуда прилетит новый хит. Может, с левой стороны поля, откуда и не ждешь? Если начинаешь думать: “Это точно не работает, потому что у этого продюсера недостаточно опыта и он вообще не знает, как это полагается делать” – если сам начинаешь ставить себе в уме такие блоки, значит, ты что-нибудь непременно упустишь. Что мне больше всего помогло, так это тот факт, что я никогда не работал над комедийными сериалами для прайм-тайма. Зато я привык иметь дело с разными необычными, нестандартными идеями. Тут уж я сразу видел, что работает, а что нет. Время, которое я провел за чтением сценариев “Субботнего вечера”, сделало меня более открытым для абсурдных сюжетов, которые прославили “Сайнфелд”.

Это уникальное сочетание широты взгляда и глубины опыта критически важно для креативности. Недавнее исследование сравнивает ученых-лауреатов Нобелевской премии с 1901 по 2005 год с их коллегами-современниками, добившимися сравнительно более скромных успехов в науке²⁷. И нобелиаты, и их коллеги обладали глубокими познаниями в

своих узкоспециальных областях. Однако нобелевские лауреаты гораздо чаще, чем другие ученые, занимались различными искусствами. Вот что обнаружила команда из 15 исследователей из Университета штата Мичиган:

<i>Художественное хобби</i>	<i>Насколько чаще им занимаются нобелевские лауреаты</i>
Музыка: игра на каком-либо инструменте, композиция, дирижирование	В 2 раза чаще
Изобразительное искусство: рисунок, живопись, печатная графика, скульптура	В 7 раз чаще
Ремесло: работа с деревом, механика, электроника, стекло	В 7,5 раза чаще
Литература: поэзия, драматургия, романы, рассказы, эссе, научно-популярные книги	В 12 раз чаще
Исполнительские искусства: актер-любитель, танцор, иллюзионист	В 22 раза чаще

Репрезентативное исследование, охватившее тысячи американцев, показало схожие результаты для предпринимателей и изобретателей. Участники исследования, открывавшие собственное дело и подававшие заявки на патенты, чаще других посвящали свободное время таким хобби, как рисование, живопись, архитектура, скульптура и литература²⁸.

Интерес к искусству среди бизнесменов, изобретателей и выдающихся ученых явно свидетельствует о любознательности и одаренности этих людей. Человек, способный по-новому взглянуть на науку и на бизнес, как правило, получает удовольствие и от того, что может выразить свои мысли и чувства при помощи изображений, звуков или слов⁴. Но дело не только в том, что оригинал в той или иной области ищет способ выразить себя через искусство: последнее, в свою очередь, служит для него мощным источником творческого вдохновения.

Когда Галилей совершил свое поразительное открытие – обнаружил горы на Луне, его телескоп не обладал достаточным оптическим разрешением, чтобы ученый мог в самом деле увидеть эти горы. Однако Галилей правильно интерпретировал зигзагообразные линии на лунном диске, как участки света и тени на поверхности Луны. В подобные же телескопы смотрели и другие астрономы, но один только Галилей, замечает Саймонтон, “сумел сделать верный вывод из соседства освещенных зон с темными”²⁹. Ученый достаточно хорошо знал физику и астрономию, но у него также имелись обширные познания в живописи и рисунке. Он хорошо владел кьяроскуро – техникой гравюры, в основе которой лежит контраст света и тени, – и именно это умение позволило Галилею разглядеть горы там, где их не видели

⁴ Черта характера, которая чаще всего ассоциируется с интересом к искусству, называется открытостью – склонностью к поиску всего новаторского и разнообразного в интеллектуальной, эстетической и эмоциональной сферах. Когда психолог Роберт Маккрэй изучал ответы на четыре десятка вопросов, заданных участникам исследования, принадлежавшим к 51 культуре, одним из лучших признаков открытости было согласие со следующим утверждением: “Иногда, когда я читаю стихи или смотрю на произведение искусства, я чувствую холодок или прилив волнения”. Во всем мире – от США до Японии, от Бразилии до Норвегии – люди с наиболее открытым мышлением испытывают эстетическое потрясение – например, в виде озноба или “гусиной кожи” – при восприятии произведений искусства или прослушивании прекрасной музыки. “Я очень любил музыку”, – писал Чарльз Дарвин, – и однажды, слушая гимн, “ощущал дрожь, ползущую вдоль позвоночника”.

другие наблюдатели.

Если ученые, бизнесмены и изобретатели часто находят новаторские идеи, расширяя собственные познания, в том числе в области искусства, то и мы можем расширить наш кругозор, нарастив свой культурный опыт. Исследования, посвященные высокоодаренным взрослым, показывают, что в детстве они, как правило, чаще, чем их сверстники, переезжали из города в город, знакомились с разными культурами и ценностями, и это делало их более гибкими и восприимчивыми ко всему новому³⁰. Не так давно команда исследователей под руководством специалиста по бизнес-стратегиям профессора Фредерика Годара решила выяснить, какое влияние на креативность оказывает время, проведенное за границей³¹. Исследователи сосредоточились на мире модной индустрии и отследили отзывы байеров и модных критиков о креативности коллекций, созданных сотнями модных домов на протяжении двадцати одного сезона. Они изучили биографии креативных директоров, обращая особое внимание на международный опыт таких икон индустрии, как Джорджио Армани, Донна Каран, Карл Лагерфельд, Донателла Версаче и Вера Вонг.

Наиболее творческие коллекции создавались в тех модных домах, чьи руководители обладали наибольшим заграничным опытом, – но с тремя оговорками. Во-первых, с точки зрения успеха будущей коллекции не имело значения, сколько времени креативный директор *жил* за границей; важно было, как долго он *там работал*, активно занимаясь дизайном. Самые оригинальные коллекции получались у тех дизайнеров, которым довелось поработать в двух или трех разных странах.

Во-вторых, чем больше культура чужой страны отличалась от культуры родной страны модельера, тем больше обогащал новый опыт его творчество. Так, американец мало что приобретал, поработав в Канаде, особенно по сравнению с творческими дивидендами, полученными от реализации проектов в Корее или Японии.

Но опыта работы в нескольких странах с разными культурами еще недостаточно. Третий и, пожалуй, самый важный фактор – это глубина погружения, то есть количество времени, проведенного за границей в процессе работы. От кратковременной командировки толку мало, потому что дизайнеры просто не успевали впитать новые идеи из чужой культуры и сплавить их с уже имеющимся собственным опытом. Наибольшая оригинальность наблюдалась тогда, когда у креативного директора был минимум 35-летний опыт работы за границей.

Опыт Рика Ладвина вполне укладывался в такую модель. Этот опыт был глубоким – не зря же Рик больше десяти лет работал над разными комедийными скетчами. Но он был и широким, разнообразным – если уподобить разные отделы телевидения чужим странам, то Ладвин успел пожить и поработать в нескольких таких “странах”: эстрадные передачи и спецпроекты, дневные и вечерние ток-шоу. Уверенно овладев несколькими телевизионными языками, Рик видел многообещающую перспективу там, где другие сомневались. Однажды добившись одобрения “Сайнфелда”, Ладвин продолжал курировать съемки всех следующих эпизодов и в сценаристы отбирал людей с инсайдерско-аутсайдерским статусом – таким же, как у него самого. Почти все эти люди пришли с ночных программ, и большинство из них до “Сайнфелда” никогда не работало над ситкоммами, а это значило, что “никаких проблем с нестандартными идеями не возникало”⁵.

⁵ Действительно ли разнообразный опыт способствует оригинальности, или дело в том, что оригинальные люди стремятся к обретению разнообразного опыта? Если говорить о мире моды, то, похоже, наиболее изобретательные дизайнеры сами предпочитают погружаться в чужую культуру и оставаться там как можно дольше. Возможно, это отчасти проясняет дело, но есть и данные о том, что разнообразие полученного опыта тоже питает творчество. Делая более разнообразной собственную базу данных, мы приучаемся постоянно подвергать проверке оригинальные идеи и приобретать самые разные, порой необычные, знания. Согласно ряду исследований, напоминание о времени, которое человек провел в чужой культурной среде, стимулирует его креативность, а билингвы, как правило, более креативны, чем люди, говорящие лишь на одном языке. В одном эксперименте американцам европейского происхождения показывали 45-минутное слайд-шоу о взаимном американо-китайском культурном влиянии, и после этого они сочиняли более изобретательные истории в духе сказки о Золушке для турецких детей, чем те участники эксперимента, которым рассказывали только об

Опасности интуиции: в чем ошибся Стив Джобс

Когда Стив Джобс в первый раз встал на сегвей, он отказывался с него слезать. Но Дин Кеймен хотел, чтобы его детище опробовали и другие потенциальные инвесторы, так что Джобсу пришлось неохотно уступить им очередь, но вскоре он снова завладел игрушкой. Затем Джобс пригласил Кеймена на ужин и, как рассказывает журналист Стив Кемпер,

заявил, что эта машина – не менее оригинальное и захватывающее изобретение, чем персональный компьютер, и что он, Джобс, чувствует, что просто *обязан* принять участие в проекте³².

Стив Джобс славился тем, что делал крупные ставки, опираясь скорее на интуицию, чем на системный анализ. Почему же он столько раз оказывался прав, когда речь шла о компьютерных программах и “железе”, но ошибся в этом случае? Были три главных фактора, которые внушили ему чрезмерную уверенность в мощном потенциале сегвея: отсутствие опыта в данной области, завышенное самомнение и излишний энтузиазм.

Начнем с опыта. Если многие руководители NBC имели слишком много опыта в традиционных ситкомах, чтобы оценить неортодоксальную гениальность “Сайнфелда”, то у первых инвесторов сегвея имела противоположная проблема: они недостаточно знали о транспорте. Джобс действовал в цифровом мире, Джефф Безос был королем интернет-торговли, а Джон Дорр сделал свое состояние, инвестируя в программное обеспечение и такие интернет-компании, как *Sun Microsystems, Netscape, Amazon* и *Google*. Каждый был оригиналом в своей области, но ведь даже если ты – креативный гений на своей территории, это еще не значит, что ты окажешься прекрасным прогнозистом на чужой. Чтобы верно предсказать успех новой идеи, лучше всего быть креативным профессионалом именно в той области, о которой берешься судить.

Новое исследование, проведенное Эриком Дейном, наглядно показывает, почему это происходит: наша интуиция срабатывает лишь в тех областях, в которых мы уже приобрели большой опыт³³. В одном из экспериментов Дейна участниц просили осмотреть десять дизайнерских дамских сумочек и определить, настоящие они или поддельные. Половине участниц эксперимента давали на беглый осмотр всего 5 секунд, так что они вынуждены были положиться на интуицию. Другой половине давали 30 секунд, что позволяло им присмотреться к изделиям более внимательно и рационально проанализировать свои впечатления. При этом команда Дейна учитывала степень опытности участниц: некоторые из них были настоящими знатоками, обладательницами трех или более сумочек от *Coach* или *Louis Vuitton*, а другие ни разу не держали в руках дизайнерскую сумку.

Если вы – гордая владелица нескольких дизайнерских сумочек, то чем меньше времени вы будете рассматривать другие сумки, тем точнее окажется ваша догадка. Опытные участницы были на 22 % точнее в своих оценках, когда им давали 5 секунд, чем когда у них было целых 30 секунд. Если вы годами изучаете сумочки, то интуиция окажется мощнее анализа, потому что вы уже бессознательно опознаете те или иные признаки. Если же вы начнете думать и анализировать рационально, то легко потеряете лес за деревьями.

Но если вы совсем не разбираетесь в сумочках, то интуиция вряд ли вам поможет. Имея дело с незнакомыми продуктами, лучше приглядеться к ним внимательнее и не спешить с оценкой. Неспециалисты делают более точные оценки, если у них есть возможность провести всесторонний анализ. Когда у Стива Джобса появилось интуитивное ощущение, что сегвей непременно изменит мир, его просто увлекла симпатия к новаторскому изобретению; он не стал тщательно изучать его практичность. Гарвардский психолог Тереза Эмебайл, один из самых авторитетных в мире специалистов по креативности, напоминает:

американской или только о китайской культуре.

чтобы ваше изобретение было и оригинальным, и успешным, оно должно быть не только новаторским, но и практичным. Джобс, существовавший в цифровом мире, где господствуют невидимые биты и байты, был очарован идеей, что следующая прорывная инновация произойдет в мире транспорта. Сегвей действительно был чудом инженерной мысли, и кататься на нем было чрезвычайно увлекательно. Билл Залман, профессор Гарвардской школы бизнеса, который в свое время и познакомил Кеймена с Дорром, объясняет:

Он [сегвей] был похож на ковер-самолет. Это был подлинно революционный продукт. Но сам продукт не определяет свою ценность. Ценность определяет покупатель.

Группе людей, не слишком хорошо разбиравшихся в транспортных средствах, требовалось проделать немало работы, чтобы понять, окажется ли сегвей в самом деле практичным устройством. Одним из немногих инвесторов, который все-таки задал этот вопрос, стала Эйлин Ли, младший партнер Дорра в компании *Kleiner Perkins*. На заседаниях совета директоров компании Ли постоянно задавала вопросы о тех или иных аспектах использования сегвея. Например, где владелец будет его держать? И куда тут можно пристроить пакеты с продуктами из магазина? У нее был и более серьезный вопрос – цена, потому что “для обычного человека пять или восемь тысяч долларов – это куча денег”. Теперь, вспоминая все это, Эйлин говорит: “Мне нужно было проявить тогда больше твердости и сказать: «Мы неправильно всё это понимаем»”.

Другим человеком, который почти с самого начала был полон скепсиса, оказался Рэнди Комисар – предприниматель, старший юрист в *Apple*, генеральный директор *LucasArts Entertainment*, основатель и член совета директоров *TiVo*. Комисар рассказывает:

Я вспоминаю себя на этой встрече инвесторов и изобретателей. Я не считал, что я умнее этих парней, просто я по-другому на это смотрел. Наверное, они увидели тут прежде всего блестящую технологию, воплощенную в новаторском устройстве. Мы тогда покатались на этих машинах, и ощущение было волшебное: стоишь на двух колесах, машина сама балансируется, легко поворачивать. Первое впечатление – “вау!”. Но почему же меня все это не убедило?

Изучив рынок, Комисар понял, что сегвей вряд ли вытеснит автомобиль, но, возможно, он сможет заменить велосипед и пешие прогулки. Рэнди не верил, что сегвей станет продуктом для рядового потребителя:

Вам потребуется радикально изменить свое поведение и потратить очень большие деньги, при этом ценность всего этого – если оставить в стороне вау-фактор – совершенно неочевидна.

Даже если на сегвеях будет разрешено ездить по тротуару (а это еще не факт) и даже если он станет доступным по цене, уйдут еще долгие годы на то, чтобы приучить к новинке публику. Комисар предложил прежде всего сосредоточиться на применении сегвея на полях для гольфа, в почтовой службе, в полиции и в парках развлечений. “Понятно было, что в таких применениях можно было выйти на оптимальное соотношение цены и качества, и тут могут найтись какие-то преимущества”. Но у Комисара по-прежнему были серьезные сомнения:

Я все равно видел, что речь идет о слишком значительном изменении поведения – и при этом за очень значительные деньги. Мне было непонятно, каким образом сегвей может улучшить эффективность почтальона и нужно ли это вообще почтовым службам, которые по рукам и ногам связаны профсоюзными договорами? А на полях для гольфа игроки и так весь день разъезжают на электрических гольф-карах. С какой стати они вдруг станут использовать вместо

них сегвей?

Джобс между тем упрямо продолжал верить в свою интуицию:

Когда эту машину увидит достаточно число людей, их даже не придется убеждать: они сами начнут менять структуру городов, подстраиваясь под сегвей. Это обязательно случится – люди ведь не дураки.

Интуиции следует верить лишь тогда, когда вы уже успели накопить опыт принятия решений в предсказуемой среде, – так учат нас психолог и лауреат Нобелевской премии по экономике Даниэль Канеман и специалист в области принятия решений Гэри Клейн³⁴. Если вы врач и наблюдаете симптомы болезни у пациента; если вы пожарник, который входит в горящее здание, – в этих случаях ваш опыт сделает ваши интуитивные догадки более верными. Существует надежная, прочная взаимосвязь между закономерностями, которые вы наблюдали раньше, и той картиной, которая предстала перед вами сегодня. Но если вы биржевой брокер или политический прогнозист, то прошлые события не имеют надежной связи с сегодняшним днем. Канеман и Клейн делают обзор свидетельств, подтверждающих, что опыт помогает, например, физикам, бухгалтерам, аналитикам страховых компаний и шахматистам: все они работают в таких областях, где причинно-следственные связи постоянны и надежны. А вот членам приемных комиссий, судьям, аналитикам разведывательных служб, психиатрам и брокерам опыт мало что дает. В стремительно меняющемся мире уроки опыта легко могут направить нас по ложному пути. А поскольку скорость перемен постоянно увеличивается, окружающая ситуация становится все более непредсказуемой. Это делает интуицию все менее надежной в качестве инструмента оценки новых идей, в то время как анализ все чаще выступает на первый план.

Но если у Джобса не было адекватного опыта в области транспорта, отчего же он верил своей интуиции? И тут мы подходим ко второму фактору: “Успех часто порождает повышенную самооценку”, – поясняет Комисар. Даже если бы Рэнди попытался более настойчиво высказать свои сомнения, то “Стив Джобс, скорее всего, просто сказал бы: «Ты просто ничего в этом не понимаешь»”. Исследования в области транспорта и авиаперевозок подтверждают правоту Комисара. Чем более успешным был человек в прошлом, тем менее он эффективен, оказавшись в новой для себя среде³⁵. Он становится излишне самоуверенным и с меньшей вероятностью будет заботиться об обратной связи, хотя новый контекст совершенно иной. Джобс угодил в одну из типичных ловушек успеха: памятуя о своих былых достижениях и о том, что раньше его оппоненты всегда оказывались неправы, он даже не удосужился проверить собственную интуицию, собрав отзывы профессионалов рынка транспорта, обладающих необходимыми для данной сферы знаниями. А интуиция лишь еще больше сбила его с пути, когда он познакомился со стилем презентации Дина Кеймена.

Опасности увлеченности

Когда Дин Кеймен делал для инвесторов презентацию своего изобретения, он с большой страстью говорил о том, что в развивающихся странах вроде Китая и Индии каждый год вырастают огромные города размером с Нью-Йорк. Эти новые городские центры вскоре окажутся забиты машинами, а это плохо для окружающей среды. Сегвей может решить проблему. “Он производил впечатление какой-то природной стихии, – вспоминает Эйлин Ли. – Он очень грамотен технически, у него большой опыт и у него настоящая страсть к таким вещам, поэтому он просто завораживает”.

В рамках исследования, проведенного профессором школы бизнеса Северо-Восточного университета Шерил Миттнес, более пяти десятков венчурных инвесторов оценивали более 3500 презентаций различных предпринимателей и решали, стоит ли инвестировать в эти проекты³⁶. Попутно инвесторы оценивали собственный подход – интуитивный он или

аналитический – а также степень увлеченности и энтузиазма каждого предпринимателя. На основе всех этих оценок и выносилось решение об инвестиционном потенциале каждого стартапа. Исследование показало, что чем более интуитивен подход инвестора, тем выше вероятность, что на него повлияет увлеченность спикера.

Как объясняет Даниэль Канеман в книге “Думай медленно, решай быстро” (*Thinking Fast and Slow*), интуиция работает быстро, она основана на горячей эмоции, в то время как рациональное мышление – более медленный и “холодный” процесс³⁷. На интуитивного инвестора заразительно действует энтузиазм предпринимателя; инвесторы-аналитики больше склонны фокусироваться на фактах и затем выносить хладнокровные суждения о жизнеспособности того или иного проекта. Джобс, относившийся к интуитивному типу, был предрасположен к подобной внушаемости, а потому заразился увлеченностью самого Кеймена и не смог устоять перед безусловным новаторством его изобретения. А излишнее самомнение и отсутствие опыта в сфере заставили его поверить в дело и принять решение, которое в конце концов оказалось ложноположительным.

Взвешивая перспективы новой идеи, слишком легко заразиться энтузиазмом ее авторов. По словам топ-менеджеров *Google* Эрика Шмидта и Джонатана Розенберга, “страстные люди не выставляют свою страсть напоказ: она живет у них в сердце”³⁸. Убежденность и страсть, с которой человек готов довести свою идею до успешного воплощения, необязательно проявляются в эмоциях, заметных со стороны. Энтузиазм, который звучит в наших словах, наши интонация и язык тела демонстрируют не нашу внутреннюю убежденность, а лишь навыки самопрезентации и общий психологический склад нашей личности. Например, экстраверты часто ведут себя более экспрессивно, чем интроверты, а значит, внешне выглядят более страстными и увлеченными. Но ни экстравертность, ни интровертность ничего не говорят о наших шансах добиться успеха в качестве предпринимателя. Вы можете искренне любить свою идею и твердо решить добиться успеха, но при этом рассказывать о ней весьма сдержанно.

Это вовсе не значит, что страсть и увлеченность не имеют никакого значения для предпринимательского успеха. Есть много свидетельств того, что по-настоящему увлеченные предприниматели способны развивать свои стартапы быстрее и успешнее. Что же касается Кеймена, то ему недоставало как раз того элемента увлеченности, который помогает изобретениям пройти весь путь от идеи до продукта, влияющего на рынок. Вместо того чтобы вдохновляться энтузиазмом изобретателя, первым инвесторам следовало бы задать себе вопрос: а способен ли он с тем же энтузиазмом построить компанию и успешно вывести свой продукт на рынок? А для этого нужно было обращать внимание отнюдь не только на то, что он *говорил*. Следовало тщательно изучить и то, что он *уже сделал*.

Изучив биографию Кеймена, Рэнди Комисар понял, что тот более талантлив как изобретатель, нежели как предприниматель. В прошлом наиболее успешные изобретения Кеймена были откликом на запросы конкретных потребителей, которые приходили к нему со своими нуждами. В 1970-е годы он придумал портативный инфузионный насос после того, как его брат-доктор пожаловался на то, что медсестры все время делают вливания вручную, хотя это вполне можно автоматизировать, и что множество пациентов вынуждены оставаться в больницах, хотя вполне могли бы получать лекарства у себя дома. Портативный аппарат для диализа Кеймен разработал в 1980-е годы после того, как компания-производитель медицинского оборудования *Baxter Healthcare* предложила ему усовершенствовать аппарат для диализа почек, предназначенный для больных диабетом. Кеймену удавалось находить блестящие решения проблем, уже обозначенных другими, но сам он, по-видимому, не умел находить важные проблемы, за решение которых стоило бы взяться. В случае с сегвеем он начал с технологии – а уже потом уже стал подбирать проблему, которую можно было бы решить с помощью этой технологии. Вместо того чтобы откликнуться на запрос рынка, он совершил ошибку, организовав ненужный технологический прорыв.

Хотя Кеймен был страстно увлечен своим сегвеем, он не был готов успешно вывести его на рынок. Если мы хотим отточить умение отбирать выигрышные идеи, недостаточно

знать, что тот или иной человек добился успеха. Важно понять, *как именно* он его добился. Говорит Эйлин Ли:

Глядя на Дина, мы видели перед собой достойного доверия основателя компании, который в прошлом изобрел несколько успешных медицинских устройств, и люди, в партнерстве с которыми он разработал эти устройства, по-прежнему готовы были с ним сотрудничать. Но когда речь пошла о том, что новый продукт необходимо вывести на рынок, на первый план вышли задачи организации надежного производственного процесса и рентабельности этого продукта.

И как раз тут Кеймену не доставало опыта. Билл Залман добавляет: “Идея – ничто, исполнение – все”.

Если мы хотим предсказать, добьются ли успеха авторы какой-либо новой идеи, нам следует заглянуть за кулисы энтузиазма, с которым они рассказывают об этой идее, и попытаться понять, хватит ли у них такого же энтузиазма, чтобы довести идею до реального воплощения. Это можно оценить, наблюдая за действиями предпринимателя. Рик Ладвин поверил в Джерри Сайнфелда и Ларри Дэвида не потому, что они демонстрировали увлеченность, продвигая свой сценарий, и не потому, что они сами были по-настоящему в восторге от придуманного ими шоу. Рик решил дать им шанс после того, как увидел, что они постоянно корректируют концепцию, и убедился, что они способны довести дело до идеального результата:

Они из тех ребят, что могут за полночь сидеть в монтажной, ломая голову, как именно переделать вторую сцену. Видно было, как тщательно и скрупулезно работает Джерри. Именно такого рода страсть вы и пытаетесь обнаружить.

Корректирующие линзы для отбора идей

Мой персональный промах – отказ инвестировать в *Warby Parker* – был серьезной ложноотрицательной ошибкой. Почитав работы, посвященные стратегии отбора идей, я осознал одно из своих ограничений: я никогда не занимался креативной работой в данной области, и я не был целевым потребителем. Поначалу я возложил вину за свой прогностический провал на свое стопроцентное зрение: если вы никогда в жизни не носили очков, то будет очень трудно примерить на себя потребности очкарика. Но, немного поразмыслив, я пришел к выводу, что на самом деле мне не хватило широты взгляда. Я два года занимался исследованиями и консультациями для офтальмологической компании, главным источником дохода которой была продажа очков, причем оптометрист компании непосредственно в магазине измерял зрение клиентам и подбирал им линзы. И у меня сложилось представление “по умолчанию” о том, как именно полагается продавать и покупать очки. Если бы я сам какое-то время генерировал идеи перед тем, как увидел презентацию *Warby Parker*, или провел бы исследование того, каким образом продаются онлайн другие аксессуары или одежда, – возможно, я бы отнесся к этой идее не так предвзято.

Четверо основателей компании были свободны от подобных шор: у них имелись и глубина, и необходимая широта опыта³⁹. Трое из них носили очки и обладали совокупным опытом работы в биоинженерии, здравоохранении, консалтинге и банковском бизнесе. Один из них, Дейв, потерял очки во время многомесячных заграничных странствий, причем он к тому же оказался без телефона. Когда он вернулся в США, ему нужно было купить сразу и очки, и телефон, – и именно тут он увидел ситуацию свежим взглядом. Нил Блюменталь не носил очков, зато последние пять лет он проработал в некоммерческой организации, которая обучала женщин в Азии, Африке и Латинской Америке тому, как открыть собственный

бизнес. Нил рассказывал своим студенткам об этом как раз на примере торговли очками. Это дало ему необходимую глубину знаний в области оптической индустрии: он знал, что очки можно разрабатывать, производить и продавать гораздо дешевле, чем они обычно стоят. Но поскольку он также провел достаточно времени за пределами индустрии, у него имелись необходимая широта взгляда и готовность принять новые подходы. “Оригинальность редко рождается в среде инсайдеров, – говорил мне Нил, – особенно в оптической индустрии, где они так уверенно и комфортно себя чувствуют”.

Благодаря разнообразию своего опыта основатели *Warby Parker* не были пленниками каких-либо стереотипов и не собирались отвергать новые идеи только потому, что они на первый взгляд казались слишком рискованными. С другой стороны, они, в отличие от Дина Кеймена, не хотели с безоглядным энтузиазмом и на полных парах сразу бросаться в продажи – сначала они собрали обширный корпус обратной связи от креативных коллег и от потенциальных покупателей. Прикинув, что будет, если убрать из цепочки поставок мелкооптовое звено, они увидели, что очки, которые обычно стоили 500 долларов, вполне можно продавать за 45. После того как один маркетолог предупредил их, что без мелкого опта затраты возрастут – и к тому же высокая цена очков воспринимается потребителями как показатель качества, – они провели еще один опрос, показывая респондентам макет товарной страницы своего сайта, на которой случайным образом меняли цены, и изучая реакцию “покупателей”. Оказалось, что вероятность покупки возрастает, пока цена приближается к 100 долларам, около этой отметки выходит на плато и снова начинает снижаться, если цена продолжает расти. Они обкатали на своих друзьях различные варианты сайта, чтобы понять, какие из этих вариантов не просто генерируют максимальное число кликов, но и вызывают наибольшее доверие.

Поскольку продажей очков через интернет могли заняться и другие компании, основатели *Warby Parker* понимали, что брендинг критически важно. Они полгода искали название для своей компании, перебрав множество идей. Они составили таблицу, в которой было более 1000 потенциальных названий. Затем они опробовали те варианты, которые больше всего нравились им самим, на различных фокус-группах, и опросы показали, что вдохновленное Керуаком название *Warby Parker* звучит изысканно и оригинально и при этом не вызывает никаких негативных ассоциаций. И лишь после этого они полностью погрузились в реализацию своей идеи.

Во многом недавний успех *Warby Parker* объясняется тем, что создатели компании активно вовлекали своих коллег в оценку новых идей. В 2014 году они разработали программу под названием *Warbles* и пригласили всех сотрудников компании в любое время делиться своими соображениями и запросами по поводу технологических усовершенствований. До появления *Warbles* основатели компании получали от 10 до 20 различных предложений в квартал. После появления новой программы число таких инициатив возросло почти до 400: работники компании поверили в то, что процесс отбора идей меритократичен, то есть помогает продвижению именно тех сотрудников, кто этого заслуживает. Одно из поступивших предложений привело к тому, что компания полностью пересмотрела свой подход к розничным продажам; другое помогло создать новую систему бронирования деловых встреч. “Конечно, Нил и Дейв – совершенно блестящие умы, – говорит старший инженер компании Лон Байндер, – но не могут же они вдвоем быть умнее, чем все остальные 100 сотрудников в совокупности”.

Вместо того чтобы ограничивать доступ к идеям и предоставить одним только топ-менеджерам право решать, какие именно новаторские предложения следует разрабатывать и реализовывать, основатели *Warby Parker* решили сделать все предложения абсолютно прозрачными, опубликовав их в он-лайн-документе *Google*. Каждый в компании мог читать их, комментировать онлайн и обсуждать на собраниях, которые проводились раз в две недели. То есть идеи, как и рекомендует Джастин Берг, оцениваются не только менеджерами, но и креативными сотрудниками, которые с большей вероятностью будут открыты для радикальных новаторских предложений. Время, которое тот или иной

сотрудник посвятил генерации идей, учит его более точно оценивать, какие идеи коллег больше других достойны внедрения.

Командам технологов предоставлена полная свобода действий при сортировке предложений: они начинают разрабатывать те, что кажутся им наиболее интересными. Это похоже на демократию, но есть один нюанс: чтобы подсказать сотрудникам, какого рода предложения отвечают стратегическим приоритетам компании, менеджеры голосуют за перспективные предложения и против неудачных. А чтобы избежать ложноположительных и ложноотрицательных оценок, это голосование менеджеров является только рекомендательным: команда технологов может не принять во внимание мнение менеджеров, выбрав для разработки какую-нибудь идею, не получившую много голосов, и доказав ее ценность. Реб Ребел, специалист в области прикладной психологии, проводивший исследование для *Warby Parker*, говорит:

Они не ждут какого-то разрешения, чтобы начать что-то строить. Но они собирают отзывы у сотрудников, прежде чем опробовать какое-нибудь новшество на потребителях. Они стремительно стартуют – но потом работают не спеша.

Если бы проект сегвея обсуждался в формате *Warbles*, то, скорее всего, критических откликов было бы гораздо больше и тогда прототип вообще не стали бы собирать – или разработали бы более удачную конструкцию. Пока еще не было поздно, Дин Кеймен мог бы придумать более практичную модель – или продать лицензию тому, кто смог бы доработать устройство.

Но пускай сегвей как проект потерпел неудачу – Кеймен все равно остается блестящим изобретателем, Джефф Безос по-прежнему дальновидный предприниматель-визионер, а Джон Дорр – проницательный инвестор. Неважно, генерируете вы новые идеи или только оцениваете их инвестиционную привлекательность, – вам в любом случае приходится измерять успех с помощью чего-то похожего на критерий, которым оценивают бэттеров в бейсболе. Рэнди Комисар формулирует это так:

Если я выбиваю 300 – значит, я гений. А будущее все равно невозможно предсказать. И чем быстрее ты об этом узнаешь, тем лучше к этому будущему подготовишься.

Дин Кеймен не остановился на сегвее, он представил миру еще несколько изобретений – снова в области здравоохранения, где он и оставил свой первый славный след. Он придумал роботизированный протез руки, который позволяет раненому солдату или другому пациенту, которому ампутировали руку, снова брать виноградины по одной или пользоваться ручной дрелью. Он назвал этот протез *LUKE Arm* (“рука Люка”) – в честь героя “Звездных войн” Люка Скайуокера с его бионической рукой. Кеймен также разработал усовершенствованную версию двигателя Стирлинга, экономичную и тихую, с помощью которой можно вырабатывать электричество и греть воду. Этот двигатель способен работать практически на любом топливе, включая сухой коровий навоз, и представляет собой отличный источник энергии для водоочистительной установки *Slingshot* (“Е[раща]”), которая может получать дистиллированную и питьевую воду из любого источника без использования сменных фильтров.

Иными словами, Кеймен описал полный круг к тому моменту, когда он представил свою “Пращу” Комисару. Но Комисар снова был полон скепсиса. Как человек, лично объехавший и обошедший с рюкзаком за плечами немало стран третьего мира, он считал, что подобные механизмы слишком сложны для использования вдали от цивилизации: если он выйдет из строя, то его останется только выбросить на свалку. Справедлив ли такой прогноз, или это ложноотрицательное суждение, покажет время.

Лучшей стратегией Кеймена в качестве изобретателя была бы следующая: смело выдвигать все новые идеи, а потом получать как можно больше обратной связи от

коллег-изобретателей, чтобы уточнить собственное понимание того, какие из этих идей будут востребованы⁴⁰. Если вы инвестор, то, вероятно, вы лучше видите перспективу, но все равно вам придется действовать наугад. Вместо того чтобы поставить на какую-то одну идею, было бы разумнее распределить инвестиции по всему портфолио изобретений Кеймена.

В одном только 2013 году в США было зарегистрировано более 300 тысяч патентов. Шансы, что хотя бы одно из этих изобретений изменит мир, невелики. Гораздо выше шансы у отдельных изобретателей, которые в течение жизни выдвигают множество идей. Оценивая масштаб таких людей, мы обращаем внимание не на их средние показатели, а на их высшие достижения.

Глава 3

Под ударом¹. Как сказать правду в лицо начальству

*Великим людям всегда противостояли посредственности².
Альберт Эйнштейн*

Вначале 1990-х амбициозный аналитик ЦРУ по имени Кармен Медина получила назначение на три года в Западную Европу. Вернувшись в США, она обнаружила, что длительное отсутствие замедлило ее карьеру. Ей одну за другой ставили задачи, которые не соответствовали ее навыкам и стремлениям, и Кармен стала искать другие способы сделать достойный вклад в работу. Для этого она начала посещать рабочие группы, на которых обсуждалось будущее разведки.

На протяжении своей карьеры в ЦРУ Медина не раз обращала внимание на фундаментальную проблему коммуникаций внутри разведывательного сообщества. Действовавшая “по умолчанию” система ознакомления с информацией была формализована в виде “финализированных отчетов разведки”, которые выпускались раз в день, и процедура их дистрибуции между разными разведывательными агентствами была весьма сложной. У аналитиков не было никакой возможности поделиться с коллегами новыми идеями в реальном времени. Поскольку новая информация появлялась постоянно, проходило слишком много времени, пока критически важные новости доходили до нужного адресата. Но когда на кону стоят жизни людей и национальная безопасность, дорога каждая секунда. По сути дела, каждое разведывательное ведомство выпускало собственную ежедневную газету, и Медина отчетливо видела, что необходима принципиально иная система, которая позволит разным ведомствам обмениваться обновлениями информации по мере их поступления. Чтобы исправить эту разобщенность и ускорить коммуникацию, Кармен предложила нечто радикально противоречащее устоявшейся корпоративной культуре: вместо того чтобы распечатывать свои отчеты, аналитики будут публиковать все новые данные онлайн и незамедлительно. Для этого следует построить *Intelink* – защищенную секретную интранет-сеть, к которой будут подключены все агентства разведки.

Коллеги по рабочей группе немедленно раскритиковали предложение Медины. Такого еще никто не пробовал сделать! Такая сеть, говорили они, будет похожа на интернет, а ведь интернет сам по себе представляет угрозу национальной безопасности. Разведка недаром засекречена: ныне действующая система хотя бы гарантирует, что распечатанный документ попадет в руки именно того сотрудника, которому он адресован, – а вот электронная коммуникация отнюдь не кажется столь же защищенной. Если информация попадет не в те руки, мы все окажемся под ударом.

Но Медина отказывалась капитулировать. Если эти рабочие группы созданы для того, чтобы понять, каким будет будущее, но при этом она не может донести до начальства хорошую и нужную идею, – куда же еще ей идти? В свое время Кармен видела, как изобретение факса облегчило процесс обмена информацией, и сегодня она не сомневалась в

том, что цифровая революция в конце концов придет и в разведку. Она продолжала отстаивать идею интранет-платформы, которая позволит ЦРУ обмениваться данными с другими ведомствами, такими как ФБР и АНБ.

Однако никто не желал ее слушать. Один старший коллега даже предупредил Медину: “Веди себя осторожнее в этих ваших группах. Не надо этой излишней честности, не надо говорить все, что думаешь, – иначе погубишь карьеру”. Вскоре даже ее хорошие друзья в агентстве начали потихоньку закрываться от нее. Наконец, сытая по горло пренебрежением, которое ей открыто демонстрировали, Медина сорвалась: она устроила бурный скандал с истерикой, после чего ей предложили взять три дня больничного, а затем искать новую работу.

Но работу за пределами агентства найти не удалось, и в конце концов Медина вернулась в ЦРУ и устроилась на весьма скромную техническую должность – единственную, которую ей готовы были предложить в Управлении. Эта позиция не предусматривала доступа к сколько-нибудь серьезным задачам. Некоторое время Кармен проработала там спокойно, но через три года после того самого нервного срыва она вновь решила выступить в поддержку онлайн-системы для непрерывного обмена информацией в реальном времени между секретными ведомствами³.

Меньше чем через десять лет Кармен Медина сыграла ключевую роль в создании платформы под названием “Интеллипедия” (*Intellipedia*) – внутренней “Википедии” разведывательных агентств⁴. Этот проект настолько противоречил всему, что считалось непреложной нормой в ЦРУ, что, по словам одного наблюдателя, “это как если бы кого-то попросили пропагандировать вегетарианство в Техасе”.

К 2008 году “Интеллипедия” стала главным ресурсом, который разведывательные службы использовали при решении самого широкого круга задач – от защиты Олимпийских игр в Пекине до опознания террористов, совершивших теракты в Мумбаи. Через несколько лет у сайта было уже больше полумиллиона зарегистрированных пользователей в разведсообществе, более миллиона страниц, 630 миллионов просмотров – и медаль “За заслуги перед Америкой в области внутренней безопасности”. Один из высокопоставленных руководителей разведки говорит:

Трудно преувеличить достоинства этой разработки. Она чуть ли не мгновенно привела к масштабным переменам, причем без всяких особых затрат, – особенно по сравнению с другими программами, в которые были вложены миллионы долларов, но которые не дали подобных результатов.

Почему же первая попытка Медины донести свою идею до начальства потерпела неудачу, а во второй раз Кармен была услышана? Дело в том, что за это время мир успел измениться: интернет получил всеобщее признание, а теракты *и* сентября 2001 года прозвучали тревожным звонком для разведывательных агентств, которые осознали, что им нужна гораздо более эффективная координация. И все же никаких онлайн-решений не было внедрено, пока Медина вновь не поднялась по карьерной лестнице и не доросла до поста заместителя директора ЦРУ по разведке: теперь у нее было достаточно власти, чтобы поддержать “Интеллипедию”. Чтобы достичь столь высокого положения, ей пришлось научиться общаться по-иному – высказывать свои мнения так, чтобы наращивать доверие к себе, а не терять его.

В какой-то момент все мы задумываемся о том, как высказать непопулярное мнение, выступить против какой-нибудь бессмысленной политики, высказаться за какой-то новаторский способ действий или выступить в поддержку незащищенной группы людей. Данная глава рассказывает о том, когда лучше всего выступать с решительными высказываниями и как при этом не повредить собственной карьере и не испортить отношения с другими людьми. Как верно выбрать момент для того, чтобы высказать вслух свое оригинальное мнение, и что сделать для того, чтобы к нему прислушались? Помимо открытий, которые пришлось сделать Кармен Медине, вы познакомитесь с бизнесменом,

который устраивает презентации своих компаний “от противного”, и с менеджером, бросившим вызов самому Стиву Джобсу. Вы узнаете, почему те руководители, которые, казалось бы, всегда готовы поддержать вас, порой оказываются наименее полезными, каким образом гендер и раса спикера влияют на то, как воспринимается его мнение, и почему нам не нравится на наших собственных фотографиях именно то, что нам нравится на фото наших друзей. Наша цель – выяснить, как снизить риски от высказывания собственного мнения и воспользоваться преимуществами, которые это потенциально сулит.

Властность без авторитета

Руководителям и менеджерам нравится, когда их подчиненные проявляют инициативу: предлагают коллегам помощь, строят сети коммуникации, овладевают новыми знаниями и ищут обратной связи. Но есть одна инициатива, которая всегда наказуема: выступать с предложениями и давать советы⁵. В одном исследовании, охватившем секторы производства, сервиса, ритейла, а также некоммерческие организации, было показано: чем чаще работник высказывал собственные идеи и сомнения, тем с меньшей вероятностью он мог надеяться на повышение зарплаты или продвижение по службе в течение ближайших двух лет. Еще один эксперимент продемонстрировал, как людей, которые возражали против расизма, обвиняли в лицемерии те, кто сам не решился выразить подобный протест⁶. Когда мы карабкаемся по лестнице морали, надо помнить: наверху может оказаться довольно одиноко.

Чтобы понять, на какие барьеры натолкнулась Кармен Медина, нам необходимо разграничить два важных аспекта общественной иерархии, которые часто смешивают или путают: власть и статус. Власть означает, что у человека есть определенный контроль над другими людьми или определенные полномочия для этого контроля. Статус означает уважение или восхищение окружающих. В эксперименте, проведенном профессором Элисон Фрагейл из Университета Северной Каролины, показано, как людей наказывают за попытки проявить власть, не обладая должным статусом⁷. Если такой человек пытался управлять другими, но при этом сам не пользовался уважением, окружающие воспринимали его как человека трудного, склонного к принуждению и исходящего лишь из собственных интересов. Если кто-то еще не заслужил нашего признания, мы не признаем за ним права указывать нам, что делать, и даем ему отпор. Именно это произошло с Кармен Мединой: проработав несколько лет за границей, она утратила статус. У нее долго не было возможности доказать собственную ценность коллегам, вот они и не желали прислушиваться к ее идеям. А поскольку все от нее отмахивались, ее разочарование и раздражение только нарастали.

Когда мы пытаемся влиять на других и обнаруживаем, что они нас не уважают, это запускает порочный круг взаимной неприязни. Стремясь утвердить собственный статус, мы в ответ начинаем вести себя все более невежливо. Наиболее шокирующие примеры того, как работает такой порочный круг, продемонстрировал следующий эксперимент: исследователи разбили участников на пары, причем один из пары имел право определять, какое именно задание должен выполнить второй, чтобы заработать 50 долларов. Когда этим “начальникам” случайным образом давали понять, что их “подчиненные” уважают их, первые выбирали для последних по большей части разумные поручения: за 50 долларов те должны были, например, рассказать смешной анекдот или написать небольшой рассказ о том, что они делали или видели накануне. Но когда “начальники” узнавали о том, что их “подчиненные” смотрят на них сверху вниз, они в отместку давали им какие-нибудь унижительные или трудные задания: например, три раза пролаять по-собачьи, пять раз произнести фразу “я мерзкий”, досчитать в обратном порядке от 500 до нуля, каждый раз отнимая число семь⁸. В среднем, если “начальнику” сообщали, что его не уважают, это вдвое повышало вероятность того, что он использует свою власть для унижения других.

К счастью, Кармен Медине не пришлось испытать ничего подобного. Но, когда она

снова и снова пыталась настаивать на своем, ее попытки повлиять на других, не обладая нужным для этого статусом, вызывали всё более негативную реакцию. Статус невозможно присвоить – его можно либо заслужить, либо он может быть дарован “сверху”.

Годы спустя, когда Медина предприняла вторую попытку провести свое предложение, она уже не стала рисковать карьерой и атаковать систему снизу. Вместо этого решила завоевать необходимый статус, став частью системы, – и уже тогда поменять ее изнутри. Культовый кинорежиссер Фрэнсис Форд Coppola так описывает эту логику:

Чтобы прийти к власти, не обязательно прямо бросать вызов истеблишменту. Лучше сначала стать частью истеблишмента, занять в нем прочное место, а потом уже бросить ему вызов изнутри – и тем самым обвести вокруг пальца⁹.

Прежде чем сделать смелый шаг и снова представить свою идею начальству, Медина решила сбалансировать свой портфель рисков, попросив о переводе на должность, связанную с информационной безопасностью. Ее основная функция состояла в защите данных. “В обычных обстоятельствах я бы на это не пошла: все-таки это очень консервативная работа”, – вспоминает Кармен:

Остальные задачи, которые я выполняла, обеспечивая безопасность наших публикаций, не вызывали у меня особого восторга. Но я могла в какой-то степени почерпнуть из них пользу для собственных целей. В самом низу длинного списка моих обязанностей была и такая: изучать возможности цифровых публикаций для тех материалов, которые мы старались держать в секрете. Так что у меня, можно сказать, было очень мощное и консервативное прикрытие. Это был сбалансированный портфель рисков.

Раньше предложение Медины о совместном использовании информации через внутреннюю сеть воспринималось как угроза для безопасности. Теперь же она могла оформить это предложение как часть своей миссии – обеспечения безопасности:

Люди видели, что я выступаю *за* что-то, а не только *против* устоявшегося порядка вещей. Я подумала, что, если я хорошо зарекомендую себя на этой должности, у меня появится шанс посеять семена новых, более серьезных перемен.

Заслужив уважение коллег своими стараниями, Медина наработала то, что психолог Эдвин Холландер назвал “идиосинкразическим кредитом” (*idiosyncrasy credit*), – то есть степень, в которой вы можете позволить себе отклоняться от ожиданий большинства¹⁰. Идиосинкразический кредит завоевывается уважением окружающих, а не положением в иерархии: он зависит от степени вашего вклада в общее дело. Мы готовы осадить недостаточно статусного члена группы, если тот попытается оспорить существующий порядок, но относимся терпимо к оригинальности обладателя звездного статуса или даже аплодируем ему.

В рамках недавнего исследования, которое проводила Сильвия Беллецца, люди оценивали авторитет и компетентность профессоров-мужчин в наиболее престижных университетах. Те, кто носил футболку и бороду, оценивались в среднем на 14 % выше, чем их коллеги, носившие галстук и гладко выбритые¹¹. Большинство профессоров одевается формально, и за отказ следовать норме так или иначе придется заплатить. Те, кто успешно нарушает конвенцию, посылают сигнал о том, что они уже завоевали достаточный идиосинкразический кредит, чтобы вести себя так, как считают нужным.

Заняв должность в сфере защиты информации, Кармен Медина за несколько лет добилась большого прогресса в области цифровых технологий. Решая задачи, которые помогали ЦРУ выполнять свою миссию, Кармен постепенно заработала идиосинкразический кредит у коллег и теперь могла с большим успехом отстаивать свои идеи об обмене

информацией. Ее продвинули на руководящий уровень. В 2005 году Шон Деннехи и Дон Берк, два аналитика из разных отделов ЦРУ, объединили усилия для создания “Интеллипедии” – секретного аналога “Википедии”, доступного для членов разведывательного сообщества. Многие в ЦРУ скептически отзывались об эффективности гипертекстовой среды “вики” для обмена информацией между агентствами. “Пытаться внедрить подобные инструменты в разведсообществе, – признавался Деннехи, – это все равно что сказать людям, что их неправильно воспитали родители”. Им на каждом шагу чинили препятствия, пока они наконец не вышли на Кармен Медину, которая тем временем тихо строила в недрах ЦРУ целую сеть подобных “бунтарей”. Она оказала проекту Деннехи и Берка необходимую поддержку на уровне руководства, обеспечив им пространство для маневра, необходимое, чтобы внедрить концепцию открытого источника в корпоративную культуру, в основе которой лежит секретность.

Поскольку теперь у Медины была власть, ей, казалось бы, не нужно было беспокоиться о том, каким способом она выражает свои идеи. Но пока она прокладывала себе путь наверх, чтобы завоевать статус (который в конце концов и дал ей в руки эту власть), ей уже пришлось изменить способ выражения. И это изменение поведенческой стратегии чем-то напоминает самую необычную презентацию стартапа, которую только можно вообразить.

Подчеркните свои недостатки: эффект Сэрик

Когда у Руфуса Грискома и Алисы Волкман родился первый ребенок, они были неприятно поражены количеством лживой рекламы и вредных советов в области воспитания детей. Поэтому они запустили онлайн-журнал и сеть блогов под названием *Bubble*, чтобы бросить вызов общепринятым родительским клише и с юмором рассказывать о жестокой, суровой правде родительства. В 2009 году, когда Гриском устраивал презентацию сайта *Babble* для венчурных инвесторов, он сделал ровно противоположное всему тому, чему обычно учат всех предпринимателей: он показал слайд, на котором были перечислены пять основных причин, по которым *не следует* инвестировать в его бизнес.

Это могло бы загубить всю презентацию. Ведь инвесторы ищут причины, по которым они должны сказать “да”, а тут пожалуйста – стоит предприниматель и приводит доводы *против* инвестирования в свое предприятие. Обычно от бизнесменов ожидают, что они будут в первую очередь рассказывать о преимуществах своей компании, а не об ее недостатках. Тем не менее контринтуитивный подход Грискома сработал: в том году *Babble* получила 3,3 миллиона долларов инвестиций.

Через два года Гриском, словно заправский коммивояжер, явился в штаб-квартиру корпорации *Disney*, чтобы выяснить, не захотят ли они купить *Babble*. Имея в виду такую цель, было бы нелогично и просто немыслимо начинать продающую презентацию с обзора недостатков. Одно дело – признать, что у вашего стартапа есть кое-какие проблемы; тут можно пообещать, что вы устраните недостатки. Но если вы продаете уже устоявшуюся, работающую компанию, то у вас есть все причины сосредоточиться в первую очередь на солнечных бликах – а поскольку вы не собираетесь затягивать презентацию, то на тени у вас попросту не хватит времени.

Но, как ни странно, Гриском проделал это снова. Один из его слайдов был озаглавлен “Вот почему вам не стоит покупать *Babble*”.

В ходе своей презентации в отделе семейных проектов департамента цифровых медиа *Disney* Гриском рассказал, что степень вовлеченности пользователей оказалась ниже запланированной – не больше трех просмотров страниц за одно посещение. *Babble* задумывался как сайт и сеть блогов о родительстве, но около 40 % постов было посвящено различным знаменитостям. А прикладная часть сайта отчаянно нуждалась в переоснащении.

В результате *Disney* купил компанию за 40 миллионов долларов. Это называется “эффектом С эрик” (*Sarick Effect*) – в честь социолога Лесли Сэрик.

В обоих случаях Гриском представлял проекты людям, которые были наделены большей властью, чем он сам, и пытался убедить их задействовать свои ресурсы. Большинство из нас полагает, что, убеждая кого-нибудь, мы должны всячески подчеркивать свои достоинства и по возможности умалчивать о слабостях. Подобный тип “коммуникации с позиции силы” имеет смысл в том случае, если аудитория изначально доброжелательна.

Но когда вы продвигаете новую идею или выступаете с призывом к переменам, ваша аудитория, весьма вероятно, будет настроена скептически. Инвесторы уже ищут уязвимые места в стене ваших аргументов; менеджеры ищут причины, по которым ваши предложения не сработают. В таких условиях – и для этого есть минимум четыре причины – гораздо эффективнее будет тактика Грискома: тактика ненавязчивой коммуникации с акцентом на недостатках, которые имеются у вашей идеи¹².

Первое преимущество заключается в том, что, начав со своих слабых мест, вы сразу обезоруживаете публику. Преподаватели маркетинга Мариан Фристэд и Питер Райт обнаружили, что, как только мы осознаем, что кто-то пытается нас настойчиво в чем-то убедить, мы тут же ставим ментальный заслон¹³. Чрезмерная самоуверенность собеседника – это красный флажок, сигнал о том, что нам необходимо защитить себя от агрессивной манипуляции. На заре *Babble*, когда Гриском делал презентации проекта на первых двух заседаниях советов директоров, он говорил только о позитивных аспектах дела, надеясь убедить инвесторов в том, что у компании все прекрасно и будет еще лучше. Руфус вспоминает:

Всякий раз, когда я говорил еще что-нибудь о наших достоинствах, я слышал в ответ скептические замечания. Безудержный оптимизм выглядит как навязывание товара; люди невольно воспринимают его с недоверием. У всех уже выработалась аллергия на это ощущение – чувство, что вам впаривают что-то ненужное¹⁴.

На следующей презентации для очередного совета директоров Гриском изменил подход: он начал выступление с откровенного обсуждения всех проблем в работе компании – проблем, которые не дают ему спать спокойно. Хотя подобная тактика, возможно, вполне привычна в публичных дебатах, для предпринимателя она крайне необычна. Однако в данном случае аудитория оказалась гораздо более доброжелательной, чем на предыдущих презентациях, и слушатели от глухой самообороны быстро перешли к обсуждению того, как можно было бы решить описанные проблемы. Гриском решил опробовать тот же подход на инвесторах – и заметил ту же реакцию: они успокоились и сняли броню.

Когда я показал им слайд с надписью “Вот почему вам не стоит покупать эту компанию”, сразу же раздался смех. Это была первая реакция. А потом они явно расслабились. Всё по-честному, ничто не пахнет, не выглядит и не ощущается как навязывание товара. Никто никому ничего не впаривает.

Когда Кармен Медина в первый раз попыталась выступить со своим новаторским предложением, она не смогла разглядеть ограниченность своей идеи. Она считала непреложным фактом, что разведывательное сообщество должно делиться информацией более открыто, и выдвигала рискованные аргументы, которые подчеркивали одни только плюсы прозрачности. Один из друзей сказал ей тогда: “Кармен, ты говоришь так, как будто не успокоишься, пока все до одного не согласятся, что ты права”. Несколько лет спустя, готовясь во второй раз озвучить свое мнение, Медина решила вести себя более уравновешенно, стараясь обозначить “небольшую долю сомнения словами: «Возможно, я ошибаюсь»”.

Когда Медина оказалась на руководящей должности, она из спикера презентации превратилась в аудиторию. Когда она видела, что человек только расхваливает плюсы своей идеи, она быстро приходила к выводу, что

в этой идее полно брешей; они на самом деле ничего не продумали как следует, и они показывают все эти слайды таким образом, чтобы я этого не заметила. Когда же люди открыто указывали на изъяны или невыгодные стороны проекта, я скорее становилась их

союзницей. Вместо того чтобы любой ценой “продать” мне идею, они показывали мне проблему, которая требовала решения.

Если мы не только изменим принцип взаимодействия со слушателями, но и станем откровенно говорить о недостатках собственного проекта, аудитория будет совершенно иначе нас оценивать. В одном остроумном эксперименте Тереза Эмебайл просила участников оценить интеллект и квалификацию книжных обозревателей¹⁵. Ее интересовало, повлияет ли на суждение читателей о критике тон его критической рецензии. Эмебайл взяла несколько подлинных книжных рецензий из газеты *The New York Times* и отредактировала каждую из них таким образом, что общее содержание осталось примерно тем же, однако теперь у каждой рецензии было два варианта – хвалебный и резко критический. Половине участников, отобранных случайным образом, давали прочесть положительный отзыв:

На 128 вдохновенных страницах своей первой художественной книги Элвин Хартер предстает перед нами как чрезвычайно талантливый молодой американский писатель. Его роман – или, если угодно, поэма в прозе – “Очень долгий восход” производит потрясающее впечатление. Автор говорит о самых фундаментальных вещах – о жизни, о любви и смерти, причем делает это столь убедительно, что на каждой странице демонстрирует, как ему покоряются всё новые вершины профессионального мастерства.

Вторая половина участников читала иную версию той же рецензии, в которой Эмебайл почти ничего не изменила – не считая нескольких прилагательных, – но в результате хвалебная интонация превратилась в уничтожающую:

На 128 вымученных страницах своей первой художественной книги Элвин Хартер предстает перед нами как совершенно бесталанный молодой американский писатель. Его роман – или, если угодно, поэма в прозе – “Очень долгий восход” производит жалкое впечатление. Автор говорит о самых фундаментальных вещах – о жизни, о любви и смерти, причем делает это столь неубедительно, что на каждой странице демонстрирует всё новые бездны профессиональной беспомощности.

В каком из вариантов критик кажется более умным? Казалось бы, оба варианта равнозначны. Качество текста, написанного критиком, не изменилось. Лексика практически одна и та же, синтаксическая структура тоже. Чтобы написать оба варианта, требовался одинаковый уровень мастерства. Однако участники эксперимента на 14 % чаще называли автора критической версии более умным и на 16 % чаще – более квалифицированным, чем автор хвалебной рецензии.

Мы уверены, что восхищаться искусством способен каждый любитель, а вот критиковать его имеет право только профессионал. Стоило поменять всего несколько слов – “вдохновенный” на “вымученный”, “талантливый” на “бесталанный”, “потрясающий” на “жалкий” и так далее, – и тут же более строгий критик стал выглядеть более умным, чего его покладистый коллега. “Пророки безнадежности и пессимизма выглядят мудрыми и проницательными, – заключает Тереза Эмебайл, – а позитивные заявления воспринимаются как наивные мнения героини романа для девочек”.

И здесь-то и заключается второе преимущество самокритичной презентации: вы начинаете выглядеть более умным в глазах аудитории^[6]. Руфус Гриском сделал это открытие еще в начале своей карьеры (тогда он работал в издательском бизнесе): “Нет ничего более позорного, чем написать чрезмерно хвалебную рецензию”. Даже если рецензенту очень понравилась какая-нибудь книга, он все равно считал своим долгом добавить в конце абзац, посвященный ее недостаткам. По мнению Грискома, таким способом критик пытается сказать: “Я не какой-то там простофиля, и этому писателю не удалось заморочить мне голову. Я его насквозь вижу!” Впоследствии, рассказывая инвесторам о слабых сторонах *Babble*, Руфус так же демонстрировал, что сам он не ослеплен блеском собственных идей и не пытается ослепить других; он вполне способен здраво судить о собственных изъянах. Он достаточно умен, чтобы хорошенько подготовиться и самому указать на проблемы, которые аудитория все равно заметит.

Третье ваше преимущество, если вы решились открыто говорить о минусах своего проекта, – вы начинаете вызывать большее доверие¹⁶. Когда Гриском описывал трудности, с которыми сталкивается в своем деле, он производил впечатление не только знающего, но также скромного и честного человека. Разумеется, привлекая внимание к собственным слабым местам, вы можете и навредить себе – в том случае, если аудитория даже не подозревает ни о каких проблемах; получается, вы сами даете им в руки оружие, чтобы “зарубить” вашу идею. Но слушатели Грискома изначально были настроены скептически – они в любом случае намеревались с дотошной придирчивостью выяснить, какие сложности или недостатки имеются у его бизнеса. Гриском поясняет:

Работа инвестора в том и состоит, чтобы разобраться, что не так с компанией. Сразу рассказав им о том, что не так с моей бизнес-моделью, я уже проделываю за них часть их работы. А это устанавливает доверие.

Готовность Грискома откровенно говорить о слабых местах своего бизнеса сыграла свою роль: аудитория уже доверяла ему гораздо больше, когда перешел к рассказу о сильных сторонах. “Нужна большая уверенность в себе, чтобы вести себя скромно и говорить о собственных недостатках, – говорит Гриском. – Но если я сам рассказываю инвесторам о том, что именно не так с моим бизнесом, то они начинают думать: «Но ведь там должно быть и очень много хорошего»”. Представители *Disney* в конце концов настолько поверили в Грискома, что, уже купив *Babble*, ввели его в совет директоров, и он еще два года управлял компанией в качестве вице-президента и генерального директора, играя ключевую роль в развитии цифровых стратегий *Disney Interactive*. Эффект С эрик опять сработал.

Четвертое преимущество такого подхода заключается в том, что аудитория составляет более благоприятное представление об идее в целом – это происходит благодаря особого рода предвзятости, с которой обычно мы обрабатываем информацию. Чтобы продемонстрировать эту предвзятость, я часто просил руководителей ответить, насколько счастливыми они себя начинают чувствовать, если некоторое время поразмышляют о положительных сторонах своей жизни. Одна группа получала задание записать три хороших вещи, которые есть в их жизни, другая группа должна была перечислить двенадцать таких вещей. Мы ожидаем, что более счастливыми назовут себя участники второй группы: ведь чем больше приятных сторон своей жизни насчитаешь, тем больше она должна тебе нравиться. Но чаще всего наблюдается ровно обратная картина: мы чувствуем себя более счастливыми, когда перечислим три приятные вещи, а не двенадцать! В чем же тут дело?

Психолог Норберт Шварц показал, что чем легче нам о чем-то подумать, тем более привычным и важным оно нам кажется. Сама эта легкость вспоминания для нас информативна¹⁷. Руководителям нетрудно с ходу припомнить три приятные стороны собственной жизни. Они без лишних раздумий записывают, что любят своих детей, свою супругу (супруга) и свою работу. А поскольку им не составило никакого труда вспомнить все эти приятные обстоятельства, они делают вывод, что их жизнь чертовски хороша! Существенно сложнее найти двенадцать положительных фактов в своей жизни. После того как в список уже внесены семья и работа, респонденты называют друзей... а потом спрашивают: а можно записать друзей по одному? Изрядно поломав голову в попытках припомнить двенадцать радостных факторов, они приходят к заключению, что жизнь-то, в конце концов, могла бы быть и лучше^[7].

Именно это случилось с инвесторами после того, как Гриском показал им слабые места *Babble*. Обозначив главные проблемы, он затруднил инвесторам поиск еще каких-то признаков, указывающих на недостатки компании. А поскольку они больше ничего не могли найти, они сочли, что и те проблемы, о которых говорил Руфус, не так уж серьезны. Гриском заметил этот эффект на одном из первых заседаний совета директоров *Babble*, когда он впервые опробовал свой метод “презентации от противного”:

Когда я начинал с того, что есть-де факторы, которые в принципе способны погубить компанию, отклик от членов совета директоров был ровно противоположным: да бросьте, на

самом деле все это не так уж страшно. Получается, в динамике человеческих отношений тоже действует третий закон Ньютона: сила действия равна силе противодействия.

Точно так же как сознательное выпячивание нами минусов парадоксально отвлекает от них нашу аудиторию, так и успех нашей презентации зависит от того, насколько легче им будет увидеть плюсы.

Чем хуже я вас знаю, тем меньше вы мне нравитесь

Взгляните на этот список известных песен. Выберите любую и попробуйте отстучать ее ритм пальцами по столу:

Happy Birthday

Mary Had a Little Lamb

Jingle Bells

Rock Around the Clock

Twinkle, Twinkle Little Star Row,

Row, Row Your Boat T

he Star-Spangled Banner

Как вы думаете, узнает ли кто-нибудь из ваших друзей, какую именно песню вы отбиваете? Я уже много лет предлагаю руководителям и студентам это забавное упражнение, столь же уместное на вечеринке, как и в академической аудитории. Итак, каковы ваши ожидания? Если ответ – ноль, значит, вы сильно сомневаетесь либо в собственной способности отбарабанить ритм, либо в музыкальном слухе вашего приятеля. Участники оригинального стэнфордского эксперимента считали, что слушатели легко отгадают песню: они предсказывали, что тем удастся это сделать с вероятностью 50 %. Но когда они в самом деле отбарабанили ритм, песню правильно угадали лишь 2,5 % слушателей. Всего в эксперименте участвовали 120 песен – и ожидалось, что слушатели угадают 60 из них. Однако они угадали всего три песни.

Примерно такие же результаты получал и я сам, демонстрируя этот опыт в разных организациях. Однажды на тренинге для топ-менеджеров банка *JP Morgan Chase* председатель совета директоров Джейми Даймон предсказал, что его коллега, сидевший рядом, с вероятностью 100 % угадает песню в его исполнении, – и оказался прав! Однако в большинстве случаев мы демонстрируем чрезмерную самоуверенность в прогнозах. Почему?

Ни один человек не способен отбарабанить ритм какой-нибудь песни, не воспроизводя мысленно ее мотив¹⁸. Поэтому мы не можем себе представить, как именно наши разрозненные удары по столу воспринимает наш слушатель, у которого в голове *не* звучит та же мелодия, что у нас. Как пишут Чип и Дэн Хиз в книге *Made to Stick* (“Сделать так, чтобы приклеилось намертво”),

слушатели не слышат мотива – они слышат только россыпь бессвязных ударов, какую-то странную азбуку Морзе.

В этом-то и состоит главная трудность, когда вы выходите с оригинальной идеей: рассказывая другим о своем замысле, вы не просто слышите в голове какой-то знакомый мотив – *вы сами сочинили эту песню!*

Вы много часов, дней, недель, месяцев, а может быть, и лет обдумывали все это. Вы осознавали задачу, формулировали решение и много раз проверяли его. Вы знаете наизусть и слова, и музыку собственной идеи. И теперь вы попросту неспособны представить, как именно воспринимают вашу историю люди, которые слышат ее впервые.

Это объясняет, почему нам часто не удается толком донести свою мысль до собеседника. Ведь нам самим она настолько хорошо знакома, что мы переоцениваем способность слушателя с ходу понять ее и согласиться с нами. Много лет назад, когда гарвардский профессор Джон Коттер изучал поведение различных реформаторов и агентов перемен, он обнаружил, что они, излагая свои идеи, как правило, предоставляют аудитории на порядок

меньше информации, чем следовало бы¹⁹. В среднем они говорили о направлении предлагаемых реформ в десять раз реже, чем хотели бы слышать их акционеры. В течение одного трехмесячного периода работники в целом могли услышать примерно 2,3 миллиона слов и чисел. В среднем на протяжении этого периода теме перемен были посвящены лишь 13 400 слов и чисел: получасовая речь, часовое совещание, брифинг и докладная записка. А поскольку более 99 % коммуникации сотрудников в течение этих трех месяцев не имеют никакого отношения к теме реформ, то как можно ожидать, что они разберутся в этой теме, а тем более усвоят ее суть? Самим агентам перемен это невдомек, потому что они-то просто по уши в нужной информации.

Если мы хотим, чтобы окружающие восприняли наши оригинальные идеи, нам нужно неустанно говорить о них вслух, а потом повторять снова и снова. Давайте проиллюстрируем это. Какое из этих двух слов вам нравится больше?

иктитаф
сэрик

Если вы мыслите как большинство людей, то выберете слово *сэрик*, а не *иктитаф*. Но это никак не связано со значением этого слова.

Выдающийся психолог Роберт Зайонц назвал это явление “эффектом привязанности к просмотренному” (*mere exposure effect*): чем чаще мы с чем-то сталкиваемся, чем больше оно нам нравится²⁰. Когда он впервые показывал людям бессмысленные слова *иктитаф* и *сэрик*, оба слова воспринимались как в равной степени занимательные. Но если Зайонц вначале дважды показывал одно из этих двух слов, а уже потом показывал оба, то участники эксперимента отдавали предпочтение более знакомому слову. Привлекательность слова заметно возрастала, если участники предварительно видели это слово пять, десять и двадцать пять раз.

Для того чтобы вы сейчас отдали свой голос за слово “сэрик”, я пять раз употребил его в предыдущей главе, где рассказывалось о Руфусе Грискоме.

На самом же деле не существует никакого “эффекта Сэрик” и никогда не существовало социолога по имени Лесли Сэрик. Я специально выдумал их, чтобы продемонстрировать вам эффект привязанности к просмотренному. (На всякий случай уточню: Руфус Гриском – это реальный, а не вымышленный человек, как и все остальные люди, упомянутые в этой книге.)

Эффект привязанности к просмотренному срабатывает постоянно и в самых разных ситуациях. Чем более знакомым становится для нас чье-то лицо, какая-то буква, число, звук, вкус, торговая марка или китайский иероглиф, тем больше нам все это нравится²¹. Это верно для самых разных культур и даже для разных биологических видов: цыплята тоже предпочитают уже знакомое неизвестному. В моем любимом эксперименте людям предлагали посмотреть на собственную фотографию и на фотографии друзей – обычные и зеркально перевернутые²². В случае друзей нам больше нравятся “правильные” снимки – потому что именно такими мы привыкли их видеть. А вот сами себе мы больше нравимся в зеркальном отражении – ведь именно такими мы привыкли видеть себя в зеркале! “Знакомое не вызывает отторжения, – говорит серийный предприниматель Говард Таллман. – Оно вызывает ощущение комфорта”²³.

Одно из объяснений этого эффекта заключается в том, что “насмотренность”, то есть знакомство с предметом, облегчает обработку информации. Незнакомая идея требует больших усилий, чтобы ее понять. Чем чаще мы что-то видим, слышим или встречаем, тем больше мы сживаемся с ним, тем меньше угрозы в нем усматриваем.

Конечно, *слишком* хорошее знакомство с какой-либо идеей может заставить нас заскучать – точно так же фотопленка портится, когда на нее падает слишком много света, а песня, если мы слышим ее слишком часто, начинает назойливо звучать у нас в голове. Но в контексте публичных презентаций мало кому удастся “перекормить” слушателей. В целом имеются данные о том, что интерес к идее возрастает, когда люди слышат о ней от 10 до 20 раз; в случае более сложных идей полезна и дополнительная “насмотренность”. Интересно,

что такие презентации оказываются более эффективными, если к информации о какой-то одной идее добавлена информация о других, – так проще поддержать у слушателей любопытство. Лучше всего выдержать паузу между первым представлением идеи и ее анализом: за это время она успеет частично уложиться в голове аудитории. Если вы обращаетесь к начальнику с каким-то предложением, можно начать с краткой 30-секундной презентации (“разговора в лифте”) во вторник, потом кратко коснуться темы в следующий понедельник, а затем поинтересоваться его мнением ближе к концу недели.

Когда Кармен Медина стала заместителем директора ЦРУ по разведке, она уже осознавала, что, если ей хочется убедить аналитиков управления в том, что нужно обмениваться информацией более открыто, ей необходимо обеспечить для них регулярную “насмотренность” ее идей. Поэтому Кармен завела блог в защищенной интранет-сети, чтобы показать пример той прозрачности, за которую сама ратовала. Дважды в неделю она писала короткие посты, размышляя в них о том, что нужно меньше закрываться друг от друга и больше делиться новыми данными, и утверждала, что именно за такой позицией – будущее. Поначалу многие руководители рефлекторно отвергали концепцию. Но затем, как и предполагает эффект привязанности к просмотренному, эти короткие презентации, чередовавшиеся с постами на другие темы и верно рассчитанными паузами, заставили руководство постепенно смягчиться и более тепло относиться к идеям Кармен. Вскоре технические сотрудники ЦРУ построили в интранет-сети платформу, на которой остальные сотрудники тоже могли заводить свои блоги, и с идеями Медины ознакомилось еще большее число людей. Они выражали признательность Кармен за то, что она вдохновила их вести блоги^[8]. Во многом благодаря ее усилиям у разведывательного сообщества появилась живая блогерская среда, в которой аналитики из разных агентств могли неформально делиться друг с другом информацией.

Уйти, еще не уволившись

Узнав историю Кармен Медины, я был поражен тем, что она все-таки решилась снова двинуться против течения несмотря на то, что это однажды уже обрушило ее карьеру. В своей классической книге “Выход, голос и верность” (*Exit, Voice, and Loyalty*) экономист Альберт Хиршман пишет, что существует четыре разных способа работы с неудовлетворительной ситуацией^[9]²⁴. Неважно, чем именно вы недовольны – своей работой, своим браком или своим правительством, – накопленный за десятилетия опыт исследований показывает, что выбирать все равно придется из четырех вариантов: уход (*exit*), громкий протест (*voice*), верность (*loyalty*) и игнорирование (*neglect*)²⁵. Уход означает, что вы полностью устраняетесь из ситуации: увольняетесь с постылой работы, прекращаете безнадежный брак или покидаете репрессивное государство. Протест (“голос”) подразумевает, что вы активно пытаетесь исправить ситуацию: предлагаете начальнику новые идеи о том, как сделать вашу работу более интересной, убеждаете своего партнера вместе пойти к семейному консультанту или становитесь политическим активистом, который борется за то, чтобы путем выборов привести к власти другое, менее коррумпированное правительство. Верность (лояльность) означает, что вы, стиснув зубы, решаете смириться со своей долей: упорно работаете, хотя работа вас угнетает, сохраняете брак или поддерживаете правительство, которое вы не одобряете. Игнорирование выражается в том, что вы остаетесь внутри текущей ситуации, однако сокращаете усилия: делаете на работе ровно столько, чтобы вас не уволили, придумываете себе новые хобби, которые позволят вам меньше общаться с вашим партнером, и отказываетесь голосовать.



По сути своей все эти стратегии поведения основаны на чувстве, что вы владеете ситуацией, и чувстве вовлеченности²⁶. Вы верите, что способны повлиять на ситуацию, и вы достаточно вовлечены и заинтересованы в том, чтобы попытаться это сделать? Если вы считаете, что обречены на статус-кво, и при этом вовлечены, то вы выберете игнорирование, если же не вовлечены, то предпочтете лояльность. Если вы чувствуете, что в ваших силах выйти из ситуации, но при этом вы недостаточно преданны своей работе, своему партнеру или своей стране, то вы выберете уход – увольнение, развод или эмиграцию. И лишь в том случае, когда вы убеждены, что ваши действия способны на что-то повлиять, и при этом вы лояльны и не хотите уходить, вы встанете на путь протеста.

После того как первые попытки Кармен Медины возвысить голос и продвинуть свои нестандартные идеи потерпели крах, она разуверилась в том, что может изменить ситуацию. Кармен была не из тех людей, которые могут выполнять свои обязанности спустя рукава, и все же ее лояльность к Управлению несколько пошатнулась: “Я чувствовала себя беженцем на лодке – болталась где-то между игнорированием и лояльностью”. Даже спустя несколько лет она все еще не могла забыть, что ее инициативы пустили под откос ее карьеру:

Я очень сомневалась, стоит ли мне затевать все это снова.

Я не была уверена, что прошло достаточно времени.

И знаете, почему я все-таки оказалась настолько безумной, чтобы проделать все это еще раз? Потому что я работала под началом Майка – лучшего босса, какого я только встречала в жизни.

Наша преданность работе и наше чувство, что мы контролируем ситуацию, в первую очередь зависят от нашего непосредственного начальника – в большей степени, чем от кого бы то ни было другого. Если начальник поддерживает нас, то наша связь с организацией крепнет и мы чувствуем, что можем влиять на многое²⁷. Попробовав представить себе начальника, который придал Медине необходимую долю уверенности в себе, я нарисовал образ очень приятного человека – теплого, доверчивого и покладистого. И чрезвычайно удивился, когда сама Медина описала Майка как “склонного к цинизму сумасброда”. Такая характеристика гораздо больше подходила какому-нибудь руководителю с неприятным характером – придирчивому скептику, который ко всем относится критически. Начальник с дурным характером – это, казалось бы, последний человек, к которому нам захочется обратиться за поддержкой в трудную минуту²⁸. Но, оказывается, иногда именно такой человек может стать нашим лучшим защитником.

Как бы ни любили нас “приятные” люди – они еще больше не любят конфликты. Вечное желание угодить другим и любой ценой сохранять согласие часто толкает их на уступки мнению большинства – они отнюдь не стремятся поддержать наш одинокий голос. Специалисты по менеджменту Джефф Лепайн и Линн Ван Дайн, исследовавшие механизм протеста, пишут:

Поскольку приятные люди очень ценят согласие внутри коллектива и придерживаются установленных норм, они вовсе не склонны мутить воду и портить межличностные отношения²⁹.

Часто именно “неприятные” люди способны занять твердую позицию и выступить против условий “по умолчанию”. Как выразился один сотрудник *Google*, у неприятливых начальников, как правило, “плохой пользовательский интерфейс, зато отличная операционная система”³⁰.

В ходе эксперимента, которым руководил психолог из Университета Торонто Стефан Коте, взрослые участники заполняли анкеты, призванные определить, к какому типу и в какой степени относятся сами респонденты – к “приятному” или “неприятному”. В течение следующих трех недель эти участники шесть раз в день рассказывали исследователям о том, что они сейчас делают и что при этом чувствуют. “Приятные” люди чувствовали себя наиболее удовлетворенными, когда говорили кому-нибудь комплименты, хвалили кого-то, обменивались с кем-то улыбками или вместе смеялись – иными словами, тем или образом выражали окружающим свою симпатию или оказывали кому-нибудь поддержку. Они были готовы идти на компромиссы или уступки, чтобы кому-то угодить³¹. “Неприятные” люди, напротив, чувствовали себя лучше всего тогда, когда критиковали других, спорили с кем-то или возражали кому-то.

Когда мы решаем публично выступить с оригинальным мнением, очень многое зависит не только от того, как именно мы транслируем наше сообщение, – по меньшей мере столь же важен выбор аудитории. Если мы выступаем перед “приятными” слушателями, они инстинктивно склонны улыбаться и согласно кивать. Пытаясь сделать приятное другим и избежать конфликта, они часто стесняются дать критический отзыв. Неприятливые менеджеры гораздо более охотно возражают нам – и тем самым оттачивают наше собственное умение эффективно отстаивать собственное мнение. Медина замечает:

Многое можно сказать в защиту цинизма – если он, разумеется, не зашел слишком далеко. Не думаю, что Майк когда-нибудь по-настоящему верил в то, что Управлению стоит идти по этому пути, но он уважал разнообразие мнений. И хотя он далеко не всегда со мной соглашался – мы часто с ним спорили, – я чувствовала, что с ним можно говорить начистоту.

И что он в нужный момент бросит мне спасительную веревку – однако не позволит мне на ней повеситься.

Вместо того чтобы обращаться к аудитории, настроенной заведомо благожелательно, лучше адресовать свои новаторские предложения тем, у кого есть собственная история оригинальных идей. Исследования показывают, что, если в карьере того или иного менеджера были эпизоды борьбы с существующей системой, он гораздо более открыт для новых идей и меньше боится инициатив своих сотрудников³². Он больше думает о том, как улучшить работу компании, чем о защите устоявшихся правил. Он хочет продвигать миссию своей организации, а значит, он не настолько закоснел в своей лояльности, чтобы не замечать вокруг недостатков. Медина говорит:

Майк любил Управление, но критически относился к нему. У него иногда слезы на глазах появлялись, когда он говорил о нашей миссии, но при этом он гораздо терпимее относился ко всяким маргиналам и эксцентрикам, чем большинство наших менеджеров.

Благодаря поддержке своего жесткого босса, видевшего свою главную задачу в укреплении ЦРУ, к Медине вернулись и ощущение, что она владеет ситуацией, и былая лояльность. Зная, что начальник всегда протянет ей руку помощи, она приготовилась во второй раз публично выступить за введение нового, более открытого способа обмена информацией между разведчиками.

Карабкаясь по служебной лестнице ЦРУ, Медина замечала, что коллеги всё чаще прислушиваются к ее предложениям, однако агенты среднего звена по большей части все еще противились им. Социологи давно назвали этот эффект “конформностью среднего статуса” (*middle-status conformity*)³⁵.

Если вы уже пробились наверх, вас считают не таким, как остальные, и таким образом у вас появляется право вести себя не так, как все. С другой стороны, если вы еще находитесь на нижней ступени корпоративной иерархии, то терять вам особенно нечего, а выиграть, проявив оригинальность, вы можете всё. Зато обитатели среднего этажа иерархической пирамиды – а именно там сосредоточено большинство сотрудников любой большой организации, – чувствуют себя неуверенно. Добившись некоторого признания, они ценят свой статус в группе и не хотят его лишиться. Чтобы удержать этот статус и постепенно повышать его, они “делают как все”, с помощью конформности доказывая свою ценность для группы. По словам социолога Джорджа Хоманса,

конформность среднего статуса отражает тревогу человека, который достиг определенного положения, но боится, что будет лишен этой привилегии.

Падение с нижнего уровня иерархии не слишком болезненно; падение со среднего на нижний уровень – убийственно.

Не так давно меня попросили взять публичное интервью у главного исполнительного директора *Google* Ларри Пейджа. Накануне события, за ужином, я спросил его, почему они с Сергеем Брином в раннюю пору *Google* так долго колебались, не решаясь уйти из Стэнфорда и полностью посвятить себя компании. Ответ Ларри: карьерные соображения. Если бы они с Сергеем к тому времени уже были суперзвездами в академическом мире, то могли бы себе позволить целиком переключиться на *Google* и при этом ничего не потерять в профессиональном плане³⁴. Раньше, до Стэнфорда, когда у них не было вообще никакого статуса, они всегда были готовы рискнуть: Пейдж в колледже бесконечно возился с проектами автомобилей на солнечных батареях и собрал принтер из кубиков лего. Но в момент, когда они уже значительно продвинулись в работе над своими диссертациями, они могли слишком много потерять, если бы вдруг бросили университет.

Конформность среднего статуса заставляет нас делать выбор в пользу надежного и проверенного, а не в пользу опасного и оригинального. Социологи Деймон Филлипс из Колумбийского университета и Эзра Цукерман из Мичиганского технологического института выяснили, что финансовые аналитики существенно реже делают негативные прогнозы, если они сами или банки, в которых они работают, занимают среднее положение на рынке³⁵. Рекомендация продавать может вызвать недовольство топ-менеджеров корпорации-эмитента или влиятельных инвесторов, изучающих в данный момент эти бумаги. Малоизвестные аналитики, работающие в мелких банках, не боятся риска – им нечего особенно терять, – а статус “звездных” финансистов крупнейших банков обеспечивает им “страховочную сеть”. Зато карьера умеренно успешного аналитика, который пока что сидит в умеренно успешном банке и хочет двигаться дальше, может рухнуть в результате негативного прогноза^[10].

Продвигаясь вверх по служебной лестнице, Кармен Медина поняла, что транслировать свои новые идеи имеет смысл только вышестоящим или нижестоящим сотрудникам, а на “средний статус” лучше вообще не тратить времени. Старшие руководители видели в ней редкий пример сотрудника, который находит изъяны в работе ведомства, но в то же время верит в возможность перемен. Авторитет Медины рос благодаря растущему числу молодых коллег-сторонников. Когда она делилась мыслями с восходящими “звездами” ЦРУ, они слушали ее с восхищением и ее статус рос в их глазах. Коллега Медины Сьюзен Бенджамин вспоминает:

Молодые сотрудники по достоинству оценили свежесть ее взгляда и сделали ее образцом для подражания, так что постепенно и другим становилось все труднее не прислушиваться к ней. Это укрепляло репутацию Кармен и помогло ей быть услышанной.

Когда говорит женщина, или Бремя двойного меньшинства

Обращаться со свежими инициативами к боящимся риска сотрудникам среднего звена – уже вызов для кого угодно, но в случае Кармен Медины речь шла еще и о трудностях, которые испытывает женщина в организации, где традиционно доминируют мужчины. Когда я впервые услышал историю Кармен, я наивно полагал, что те времена, когда женщины с

профессиональной точки зрения сильно недооценивались, давно миновали и что коллеги должны были оценивать прежде всего качество ее идей, не отвлекаясь на ее пол. Но, ознакомившись с данными разных исследований, я был совершенно шокирован, обнаружив, что даже в наши дни женщины, высказывая собственное мнение, сталкиваются с печально известными трудностями. Есть множество фактов, подтверждающих, что в самых разных культурах люди по-прежнему придерживаются стойких стереотипов относительно гендерных ролей: от мужчин ждут напористой самоуверенности, а от женщин – мягкой бесконфликтности³⁶. А когда женщина возвышает голос, то ломает этот гендерный стереотип, в результате чего коллеги воспринимают настойчивость как агрессию. Выразить яркое мнение – это привилегия лидера, и, как пишет Шерил Сэндберг в книге “Не бойся действовать” (*Lean In*),

если девушка-сотрудница берет на себя инициативу, ей часто приклеивают ярлык “слишком амбициозная особа”^[11].

Когда я проанализировал данные, которые сам же и собрал в ходе разных исследований, результаты меня очень расстроили. Проводя опрос в одном международном банке и в одной медицинской компании, я выяснил, что сотрудники-мужчины, выходявшие с новыми идеями о том, как увеличить доходность бизнеса, получали более высокую оценку своей работы в глазах коллег, однако к женщинам это не относилось³⁷. Другие исследования показали, что топ-менеджеры, чаще своих коллег публично выступающие перед сотрудниками, более популярны. Однако руководителей-женщин, которые ведут себя точно так же, осуждают и коллеги-мужчины, и коллеги-женщины³⁸. Сходным образом, когда женщины выступают с какими-то инновационными предложениями, руководители оценивают их лояльность ниже, чем лояльность сотрудника-мужчины в аналогичной ситуации, и менее склонны внедрять предложения, выдвинутые женщинами³⁹. Особенно высокую цену женщинам приходится платить за попытку высказать собственное мнение в тех организациях, где доминируют сотрудники-мужчины^{40[12]}.

Когда Кармен Медина решилась возвысить голос в первый раз, ей пришлось поплатиться за это. “Диапазон приемлемых моделей поведения для женщин оказывается гораздо уже, чем для мужчин”, – говорит она. Во время ее второй попытки опыт был совсем иным. Поскольку часть ее должностных обязанностей состояла именно в том, чтобы размещать информацию онлайн, ей больше не нужно было опасаться, что, выступая за большую прозрачность, она рискует показаться кому-то агрессивной:

В начале 1990-х, когда все это взорвалось, моя уверенность в необходимости перемен смешалась с персональным разочарованием из-за того, что остановилась моя карьера. То есть это все было про меня, а не про мою идею. Но вторая глава моей приключенческой повести в корне отличалась от первой. На этот раз я поместила в фокус саму идею перемен.

Многочисленные исследования показывают, что, когда женщины говорят не о собственных интересах, а выступают в интересах других, им уже не грозит отпор, так как они явно действуют на пользу всего коллектива⁴¹.

Можно не сомневаться, что путь, избранный Мединой, оказался еще более сложным именно потому, что она была женщиной в маскулинном ЦРУ. Будучи к тому же родом из Пуэрто-Рико, она принадлежала не к одному, а сразу к двум меньшинствам. Данные новых исследований позволяют предположить, что этот статус представителя “двойного меньшинства” увеличивал не только цену, которую она могла бы заплатить за свою смелость, но и возможные бонусы, которые она могла бы получить в результате. Исследователь проблем менеджмента Эшли Розетт, сама по происхождению афроамериканка, отметила, что, когда она ведет себя настойчиво и уверенно, к ней относятся иначе, чем в той же ситуации отнеслись бы к белой женщине или к черному мужчине. Розетт и ее коллеги обнаружили, что на членов группы “двойных меньшинств” возлагается и двойная ответственность⁴². Когда черная женщина-руководитель совершала промах, ее осуждали гораздо более сурово, чем в аналогичной ситуации чернокожего мужчину-руководителя или белого руководителя любого пола. Начальница-афроамериканка

дважды не вписывалась в стереотип лидера: во-первых, она была чернокожей, а во-вторых – женщиной, поэтому на нее взваливали непропорционально большую долю ответственности. Представителям двойного меньшинства, показала команда Розетт, ошибок не прощают.

Интересно при этом следующее: Розетт и ее коллеги обнаружили, что, когда чернокожая начальница ведет себя доминантно, ей не грозит то же общественное осуждение, которое ожидает в аналогичной ситуации белых женщин и черных мужчин. Представительница двойного меньшинства не укладывается в привычные рамки стереотипа⁴³. А поскольку окружающие не очень понимают, какой именно стереотип следует применить в данном случае, у нее появляются более широкие возможности действовать либо в качестве “черной”, либо в качестве “женщины”, при этом не ломая ни один из стереотипов.

Но все это верно лишь в том случае, когда представитель “двойного меньшинства” демонстрирует бесспорную компетентность. Поэтому для таких людей крайне важно заработать статус до того, как они начнут вести себя властно. Постепенно продвигая тему онлайн-обмена разведывательной информацией как часть своей работы, Кармен Медина получила возможность строить свою концепцию, не привлекая к себе излишнего внимания.

Мне удалось пролететь ниже радаров. Никто по-настоящему даже не заметил, чем я занимаюсь, а я продолжала снова и снова убеждать окружающих, что нам надо начинать делиться новой информацией сразу по мере ее появления. Это был, можно сказать, мой домашний эксперимент. И я очень далеко продвинулась, не встретив никаких ограничений.

Набрав достаточное количество заслуг, Медина снова открыто возвысила голос – и на этот раз люди были уже готовы ее слушать. Эшли Розетт обнаружила, что, когда женщина занимает высокое положение и всем понятно, что у руля именно она, люди понимают: раз ей удалось преодолеть барьер предубеждений и двойных стандартов, значит, она, должно быть, очень мотивированная и талантливая. Но что происходит, когда одинокий протестующий голос наталкивается на стену непонимания?

Дорога, которую мы не выбираем

Донне Дубински было чуть меньше тридцати, и это было самое лихорадочное время в ее жизни. Менеджер отдела дистрибуции и продаж *Apple* в 1985 году, она работала практически безостановочно с утра до поздней ночи, сосредоточившись на поставках компьютеров, пытаясь удовлетворить спрос, растущий взрывными темпами. Внезапно Стив Джобс предложил закрыть все шесть оптовых складов компании на территории США и перейти к системе сборки *just-in-time* (“точно в срок”): компьютеры будут собираться только на заказ и в течение суток доставляться покупателю экспресс-почтой *FedEx*.

Дубински сразу подумала, что это колоссальная ошибка, которая ставит под удар все будущее компании. “По моим представлениям, дальнейший успех *Apple* полностью зависел от успешной дистрибуции”, – вспоминает она⁴⁴. Некоторое время она игнорировала новость, полагая, что разговоры кончатся ничем. Но этого не произошло – и тогда она взяла инициативу в свои руки. Дистрибуция и так работает отлично, настаивала она: ее команда закончила квартал с рекордными результатами, а жалоб от клиентов практически не было.

Хотя Донна считалась весьма опытным дистрибьютором, ее возражения не были приняты во внимание. В конце концов ее включили в целевую рабочую группу, которая в течение нескольких месяцев изучала предложение Джобса. На последней встрече группы начальник начальника Донны спросил, все ли согласны с внедрением системы “точно в срок”? Джобс обладал неоспоримой властью в компании, и большинство высказалось в поддержку его позиции; Дубински осталась в меньшинстве. Как ей следовало поступить – упрямо стоять на своем, бросив вызов легендарно вспыльчивому основателю компании и председателю ее совета директоров? Или просто помалкивать – и пусть Джобс делает что угодно?

Хотя в 1980-е годы на руководящих постах в *Apple* было совсем немного женщин, Дубински, по ее словам, “никогда не приходило в голову, что гендер тут имеет хоть какое-нибудь значение”. Она была абсолютно лояльна компании – и вкладывала в работу душу и сердце. Она контролировала ситуацию – еще бы, ведь она возглавляла часть направления дистрибуции. И она решила не сдаваться и еще раз заявила о своем несогласии

с предложением Джобса. Понимая, что ей понадобится немало времени для доказательства собственной правоты, она еще раз встретила с начальником своего начальника и предложила ему ультиматум: если ей не дадут 30 дней на то, чтобы сформулировать и обосновать собственное встречное предложение, она просто уйдет из *Apple*.

Конечно, столь решительно провести черту – это был рискованный шаг, но ее просьбу все-таки удовлетворили. Дубински разработала новаторское предложение, заключавшееся в том, чтобы вместо перехода к сборке “точно в срок” объединить различные сервисные центры. Это позволило бы достичь некоторых преимуществ, которых искал Джобс, но при этом избежать риска. И ее предложение было принято. Дубински вспоминает:

Моя эффективность и моя влияние – вот что позволило мне быть услышанной. Люди рассматривали меня как кого-то, кто способен реально повлиять на ситуацию. Когда вы известны как человек, который доводит дело до конца, кто не просто делает работу, но делает ее хорошо, вы наращиваете свой авторитет.

Дубински накопила авторитет до того, как начать вести себя властно, и поэтому смогла монетизировать заработанный ей идиосинкразический кредит. Со стороны может показаться, что попытка открыто спорить с самим Джобсом была изначально обречена на провал. Но Джобс, благодаря своим качествам “неприятного” человека, представлял собой как раз тот тип начальника, которому можно противоречить. Дубински знала, что Джобс уважает тех, кому хватает смелости возражать ему, и открыт для новых взглядов и подходов. К тому же Донна ведь не боролась за свои личные интересы – она отстаивала интересы *Apple*.

Настойчивость, с которой она противостояла идее, которую считала в корне неправильной, принесла Дубински продвижение по службе. И она была не одна. Еще в 1981 году команда разработчиков компьютера *Macintosh* учредила специальную ежегодную премию для тех, кто отважится бросить вызов Джобсу и выйти победителем, – и Джобс со своей стороны продвигал каждого такого смельчака, поручая ему руководить каким-нибудь крупным дивизионом в *Apple*⁴⁵.

Сопоставление случаев Кармен Медины и Донны Дубински ставит фундаментальные вопросы о том, какой же способ работы с неудовлетворительной ситуацией все-таки лучший. Если речь идет об оригинальных решениях, то игнорирование – это не вариант. Лояльность – это лишь временная тактика, позволяющая заслужить право голоса. Но в долгосрочной перспективе и лояльность, и игнорирование способствуют сохранению статус-кво и нисколько не помогают вам справиться с вашей фрустрацией. Если вы хотите что-то поменять, подходят только два оставшихся варианта – уход или протест.

Много лет назад Хиршман уже предупреждал нас о главном недостатке ухода. Хотя у него есть то преимущество, что вы меняете ваши собственные обстоятельства, никому другому это не помогает, поскольку статус-кво сохраняется. Протест, писал Хиршман, подпитывается невозможностью ухода⁴⁶.

За последние годы мир изменился таким образом, что сейчас уход стал гораздо более легким делом, чем в 1995 году, когда Кармен Медина после скандала в ЦРУ не смогла найти достойную работу за пределами Управления. Сегодня карьера в рамках одной и той же организации ушла в прошлое: динамичный рынок труда позволяет очень многим людям быстро находить новые вакансии у других работодателей. Благодаря глобализации, социальным сетям, скорости передвижения и коммуникационным технологиям мы стали мобильны как никогда.

И при всех этих преимуществах, когда так легко поменять работу, которая вас не устраивает, – зачем выступать со своим мнением, нарушать статус-кво и платить за это высокую цену? По мнению Хиршмана, уход вредит оригинальности того, кто уходит.

Однако опыт Донны Дубински проливает на уход иной свет. Одержав победу в битве вокруг принципов дистрибуции *Apple*, она получила более высокую должность в отделе международного сбыта и маркетинга в *Claris* – одной из дочерних программных компаний *Apple*. Через несколько лет ее группа отвечала уже за половину всех продаж *Claris*. В 1991 году, когда *Apple* не позволила *Claris* отделиться и стать независимой

компанией, Дубински была так расстроена невозможностью дальнейшего роста, что уволилась. Она позволила себе годовой творческий отпуск, улетела в Париж и занялась там живописью, попутно подыскивая способ найти себе применение в каком-то масштабном деле. Познакомившись с предпринимателем по имени Джефф Хокинс, она решила, что его стартап, *Palm Computing*, совершит следующий большой прорыв в области цифровых технологий, и согласилась занять там должность генерального директора.

Под руководством Дубински новая компания разработала карманный компьютер *PalmPilot*. Это был первый ошеломительный успех на зарождающемся рынке персональных цифровых помощников (PDA). *PalmPilot* появился в 1996 году, и в течение полутора лет было продано больше миллиона этих устройств. Но в 1997-м, когда *Palm* вошла в состав производителя сетевого оборудования *3Com*, Дубински не согласилась с некоторыми стратегическими решениями нового руководства. Например, когда финансовый департамент потребовал, чтобы все отделы сократили свои бюджеты на 10 %, Дубински заявила протест, предложив, наоборот, инвестировать больше в наиболее успешные направления работы, а расходы сокращать на менее успешных. В ответ она услышала: «Вас никак не назовешь лояльным гражданином корпорации. Идите-ка на свое место и займитесь своим делом».

Разочарованные Дубински и Хокинс ушли из *Palm* и в 1998 году основали новую компанию – *Handspring*. Всего через год *Handspring* запустила в производство наладонник *Visor*; который быстро захватил четверть рынка карманных компьютеров. В 2003 году, разработав успешный смартфон *Treo*, *Handspring* вошла в состав снова ставшей к тому времени независимой *Palm*. А еще через несколько лет Стив Джобс выпустил на рынок свой *iPhone*. Дубински вспоминает, как за несколько лет до этого беседовала с Джобсом:

Он сказал мне: «Никогда в жизни не стал бы заниматься телефонами!» Разве он теперь признается, что это мы на него повлияли? Мы сделали отличный смартфон – и это заставило его передумать. Нет, конечно, ни за что не признается. Но, при всем его упрямстве, он всегда умел меняться и развиваться.

Кармен Медина не смогла уйти из ЦРУ – и она добилась большого прогресса в деле национальной безопасности; Донна Дубински ушла из *Apple* – и возглавила революцию смартфонов. Урок, который из этого можно извлечь, состоит в том, что протест не обязательно лучше, чем уход. В некоторых обстоятельствах уход из душной, вселяющей апатию обстановки – оптимальный путь к реализации собственных оригинальных идей. И лучшее, что тут можно сделать, – это открыто выразить свои взгляды, но одновременно сбалансировать портфель рисков, подготовив запасные варианты для увольнения в случае необходимости. Если начальник способен развиваться и меняться, как Джобс, – то есть смысл попробовать высказать ему свое мнение, оставаясь в компании. Но если он на это неспособен и если вашей аудитории не хватает открытости, чтобы рассмотреть возможность перемен, вы можете найти лучшие возможности где-то еще.

Конечно, можно задавать себе вопросы о том, как все могло бы повернуться по-другому. Если бы Медина все-таки ушла из ЦРУ – смогла бы она бороться за коммуникационную прозрачность внутри Управления, действуя снаружи? Если бы Дубински осталась в *Apple* – смогла бы компания в результате все равно изобрести *iPhone* или же запустила бы совершенно другой набор инноваций?

Мы никогда не узнаем ответов на подобные гипотетические вопросы, зато мы можем кое-что узнать из решений, принятых Мединой и Дубински. Хотя одна из них выбрала протест, а вторая предпочла уход, в одном эти решения схожи: обе эти женщины не пожелали «сидеть тихо», а стали активно действовать. И в конечном итоге, как показывают исследования, люди гораздо больше жалеют не об ошибках, которые когда-то совершили, а об упущенных возможностях⁴⁷. Если бы мы могли вновь вернуться в прошлое, большинство из нас меньше сдерживало бы свои порывы и чаще высказывало собственные идеи. Именно так поступили Кармен Медина и Донна Дубински – и впоследствии им не пришлось об этом пожалеть.

Глава 4

Поспешишь – людей насмешишь. Выбор момента, стратегическое промедление и почему того, кто делает первый ход, подстерегает неудача

Никогда не откладывай на завтра то, что можешь сделать послезавтра.

Марк Твен

Молодой человек сидел поздним вечером в своем гостиничном номере, уставившись на чистый лист бумаги, лежавший перед ним на столе. Не в силах унять тревогу, он потянулся к телефонной трубке и поделился некоторыми соображениями со своим советником, жившим в той же гостинице, несколькими этажами ниже. Тот поспешил вверх по лестнице, чтобы обсудить речь, которой, как станет известно позже, суждено изменить ход истории. В три часа ночи автор этой речи все еще продолжал лихорадочно работать над текстом, “до смерти измотанный, валившийся с ног от усталости”. Был август 1963 года, и хотя Марш на Вашингтон за рабочие места и свободу должен был начаться уже в это утро, Мартин Лютер Кинг до сих пор не подготовил свою заключительную речь. Коретта, жена Кинга, вспоминала впоследствии:

Он работал над ней всю ночь, ни на минуту глаз не сомкнул. Он хотел выступить последним, и его слова должны были прозвучать по телевидению и радио, их должны были услышать миллионы людей в Америке и во всем мире. Поэтому было крайне важно, чтобы эти слова были вдохновляющими и мудрыми¹.

Предстоящий марш анонсировали в прессе еще два месяца назад; Кинг знал, что это будет событие колоссального масштаба. СМИ должны были подробно освещать мероприятие, в котором, как ожидалось, примут участие минимум сто тысяч человек, и Кинг приложил много усилий, чтобы несколько известных фигур явились поддержать марш. Среди участников должны были быть пионеры движения за гражданские права Роза Паркс и Джеки Робинсон, актеры Марлон Брандо и Сидни Пуатье, певцы Гарри Беллафонте и Боб Дилан.

Времени на подготовку заключительной речи было относительно немного, и было бы естественно, если бы Кинг начал вчерне готовить ее сразу же. Поскольку каждому оратору было отведено по пять минут, нужно было особенно тщательно подобрать каждое слово. Великие мыслители всех времен – и Бенджамин Франклин, и Генри Дэвид Торо, и “отец Реформации” Мартин Лютер, в честь которого был назван Кинг, – не раз отмечали, что на то, чтобы написать короткую речь, нужно больше времени, чем на сочинение длинной². Президент США Вудро Вильсон говорил:

Если мне нужно произнести десятиминутную речь, мне понадобятся две недели на подготовку. Но если время выступления не ограничено, то готовиться мне вообще не нужно.

Тем не менее Кинг приступил к работе над речью лишь в одиннадцатом часу вечера накануне марша.

И родители, и учителя постоянно убеждают детей начинать делать уроки как можно раньше, а не тянуть до последней минуты. На рынке литературы по самосовершенствованию множество изданий посвящены тому, как бороться с прокрастинацией. Но что, если именно прокрастинация стала причиной того, что Кинг произнес лучшую речь в своей жизни?

И на работе, и в повседневной жизни нам постоянно повторяют, что ключ к успеху – это способность начинать действовать как можно раньше, потому что “промедление смерти подобно”. Когда перед нами стоит важная задача, нам советуют справиться с ней задолго до срока. Когда у нас на столе есть оригинальная идея о том, как разработать новый продукт или запустить кампанию, нам рекомендуют как можно скорее сделать первый шаг. Бесспорно, у скорости есть свои преимущества: мы можем быть уверены в том, что вовремя

завершим начатое и опередим конкурентов на рынке. Однако, изучая оригиналов, я, к своему удивлению, узнал, что преимущества немедленного старта и первого места в гонке часто сводятся на нет серьезными минусами. Да, верно говорят, что ранняя пташка поймает букашку, – но не стоит забывать и о печальной участи ранней букашки.

Эта глава посвящена умению выбрать правильный момент, оптимально подходящий для оригинальных действий. Если вы твердо решили грести против течения, остается решить, когда же начинать – прямо на рассвете, или дождаться полудня, или отложить до вечерних сумерек? Моя цель – опровергнуть общепринятые представления о том, как правильно выбирать время для действий. Мы рассмотрим неожиданные преимущества промедлений на начальном и на финальном этапе работы, а также в процессе представления наших идей миру. Я расскажу о том, почему прокрастинация может оказаться скорее благом, чем злом; о том, что предпринимателей-первопроходцев часто ждет особенно трудная судьба; почему инноваторы постарше порой оставляют позади тех, кто моложе, и почему успешными лидерами-реформаторами становятся те, кто способен терпеливо дожидаться подходящего момента. Хотя порой промедление рискованно, вы также поймете, что ожидание может уменьшить риск и не позволит вам сложить все яйца в одну корзину. Вам не обязательно быть первым, чтобы быть оригиналом, и наиболее успешные оригиналы не всегда все делают точно в срок: они эффектно появляются в разгар вечеринки!

Другой код да Винчи

Не так давно моя необычайно креативная аспирантка по имени Цзихэ Шин высказала мне контринтуитивную идею: прокрастинация может способствовать оригинальности³. Прокрастинируя, вы намеренно откладываете работу, которую предстоит сделать. Возможно, вы обдумываете стоящую перед вами задачу, но в любом случае не делаете реальных шагов по ее выполнению или не доводите ее до конца, вместо этого отвлекаясь на что-то менее продуктивное. Шин высказала предположение, что, откладывая конкретную работу, вы выигрываете время для дивергентного осмысления задачи – то есть рассматриваете несколько методов ее решения вместо того, чтобы целиком сосредоточиться на каком-то одном способе. В результате вы учитываете более широкий спектр оригинальных подходов – и в итоге выбираете наиболее новаторское решение. Я предложил Шин протестировать эту гипотезу.

Шин попросила нескольких студентов колледжа написать свои предложения о том, какой бизнес стоило бы открыть в кампусе на месте, освободившемся после закрытия одного круглосуточного мини-маркета. У студентов, приступивших к выполнению задания немедленно, предложения, как правило, оказались самыми заурядными: например, открыть там новый круглосуточный мини-маркет. Тогда Шин случайным образом отобрала нескольких участников эксперимента и предложила им предаться прокрастинации – вместо решения задачи поиграть в компьютерные игры вроде “сапера”, “косынки” и “солитера”. Поиграв, эти студенты выдвигали более свежие бизнес-идеи: например, открыть на месте магазина репетиторский центр или, скажем, склад. Затем предложения оценивали независимые эксперты, которым не было известно, кто из студентов прокрастинировал, а кто взялся за работу без промедления. Предложения, выдвинутые прокрастинаторами, были признаны на 28 % более креативными.

Хотя нас и восхитили эти результаты, мы не были уверены в том, что именно прокрастинация была подлинной причиной креативности. Быть может, дело в играх, которые стимулировали когнитивные способности студентов, и те начали мыслить более творчески, – а может быть, просто в небольшом перерыве и отдыхе перед тем, как приступить к решению задачи. Однако дальнейшие эксперименты показали, что ни игры, ни отдых сами по себе не стимулировали креативность. Если студентам давали поиграть в самом начале – еще до того, как поставить им задачу, – они выдвигали не больше новаторских предложений, чем участники контрольной группы: им нужно было именно прокрастинировать, то есть отвлекаться на игры, при этом держа на периферии сознания полученное задание. Если же они приступали к выполнению задания сразу же, затем на какое-то время отвлекались, а

потом возвращались к задаче, то выяснялось, что они уже слишком продвинулись, чтобы начинать придумывать заново с самого начала. Лишь в том случае, когда студенты начинали обдумывать задание, а затем сознательно отвлекались от него, им удавалось учесть менее очевидные возможности и предложить более необычные решения. Отложив начало работы, они получали возможность потратить больше времени на изучение различных путей ее выполнения, вместо того чтобы вцепиться мертвой хваткой в одну-единственную стратегию.

Работают ли закономерности, выявленные Шин в условиях эксперимента, в реальной жизни? Чтобы выяснить это, она провела исследование в одной корейской мебельной компании. Работников, которые регулярно прокрастинировали и тратили больше времени на дивергентное мышление, их начальники оценивали как значительно более креативных. Прокрастинация не всегда способствовала творчеству: если у работников не было внутренней мотивации к решению важной задачи, то в результате они просто отставали от своих коллег. Но если им действительно очень хотелось выйти с новой идеей, то, отложив на время работу, они потом приходили к более интересным и свежим решениям.

Прокрастинация может оказаться врагом продуктивной работы, но она же может стать и креативным ресурсом. Задолго до того, как наша цивилизация стала одержима производительностью труда – эта одержимость коренится в эпохе промышленной революции и в протестантской трудовой этике, – многие культуры ценили преимущества прокрастинации. В языке Древнего Египта имелось два глагола для описания прокрастинации – “лениться” и “дождаться подходящего момента”.

Возможно, это не просто совпадение, что некоторые из самых оригинальных мыслителей и изобретателей в истории человечества были прокрастинаторами. Прежде всего это Леонардо да Винчи, чей оригинальный талант проявился сразу во многих областях: в живописи и скульптуре, в архитектуре и музыке, в математике и инженерном деле, а также в геологии, картографии, анатомии и ботанике. Ученые предполагают, что Леонардо писал “Мону Лизу” в течение многих лет, то оставляя работу, то вновь возвращаясь к ней. Он начал картину в 1503 году, не закончил ее и вновь вернулся к ней незадолго до смерти, последовавшей в 1519-м. Его критики считали, что Леонардо впустую тратил время, забавляясь оптическими экспериментами и отвлекаясь на разные другие занятия, и поэтому часто не мог закончить свои живописные работы. Впрочем, все эти “отвлечения” были, похоже, критически важны для оригинальности его мышления. Вот что пишет об этом историк Уильям Пеннепекер:

Опыты Леонардо, в которых он изучал, например, как свет падает на сферу, помогли ему в последовательном моделировании лиц Моны Лизы и Иоанна Крестителя. Занятия оптикой, возможно, и заставили его отложить работу над этими произведениями, но, в конце концов, его достижения в живописи были обеспечены именно экспериментами...

Эти “посторонние” (как полагали многие его современники) занятия отнюдь не отвлекали его от работы – они показывают, что вся его жизнь была сплошным продуктивным размышлением; наедине с собой, в тишине он отработывал и проверял те идеи, от которых зависели другие его, более публичные работы...

Если избирательно применявшаяся Леонардо креативная прокрастинация и помешала ему закончить работу над некоторыми заказами – незначительными с точки зрения человека, стремящегося постичь внутреннюю структуру мироздания, – то обвинить его в этом может только тот, кто полностью поработан сегодняшним культом производительной посредственности. Производительная посредственность требует лишь дисциплинированности самого заурядного свойства. Она безобидна и не угрожает ничьим интересам. Посредственность не способна ничего изменить...

Но гений неуправляем и не может быть управляем. Невозможно сотворить гениальное произведение в соответствии с первоначальным планом и точно в срок⁴.

Леонардо в течение 15 лет вынашивал замысел “Тайной вечери”, попутно работая над множеством других проектов. Эта монументальная фреска родилась из наброска с человеческими фигурами, сидящими на скамье. Прошло больше десятка лет, прежде чем

этот эскиз послужил основой для знаменитой росписи с 13 фигурами в новаторском горизонтальном формате. Хотя сам Леонардо часто приходил в отчаяние от собственной медлительности, он прекрасно понимал, что живую мысль нельзя подгонять. Он писал, что возвышенные таланты иной раз меньше работают, зато большего достигают, когда они обдумывают свои замыслы и создают те совершенные идеи, которые лишь после этого выражаются руками^[13],^[14].

Простой по плану

Похоже на то, что прокрастинация – это постоянный инструмент многих творческих людей и гениев решения проблем. Возьмем в качестве примера победителей конкурса “Поиск талантов в науке” (*Science Talent Search*), который иногда называют “Научным суперкубком” для старшеклассников в США. Команда исследователей под руководством психолога Рины Суботник взяла интервью у финалистов этих престижных соревнований спустя десять с лишним лет после одержанных ими побед, когда бывшим старшеклассникам было уже за тридцать. Психологи спрашивали их, есть ли у них привычка откладывать выполнение всяких бытовых дел и творческих задач и проявляется ли эта привычка в общении с другими людьми и в отношении к собственному здоровью. Более 68 % опрошенных признались, что склонны к прокрастинации как минимум в одной или двух из этих сфер. Прокрастинация оказывалась особенно плодотворной для творческой работы. Светила науки “использовали прокрастинацию как своего рода ферму для вызревания идей: она предотвращала слишком поспешные выводы при решении тех или иных научных проблем”⁵. Один из участников исследования объяснил это так: “Часто, когда прокрастинирую, я на самом деле продолжаю в фоновом режиме обдумывать проблему, и мне требуется время, чтобы додумать эту мысль до конца”. Его товарищ дополнил: “В научной работе идеям нужно время на вызревание”, и прокрастинация – один из способов “обуздать нетерпение, толкающее к преждевременным решениям”.

Проанализировав интервью с этими бывшими вундеркиндами, продолжившими занятия наукой, команда Суботник пришла к любопытному выводу:

Как ни странно, больше всего склонны тянуть с принятием решений или завершением работы в творческой области те люди, у которых на кон поставлено больше всего или меньше всего.

* * *

В истории Америки была произнесена, пожалуй, еще только одна речь, столь же знаменитая, как речь Кинга: это Геттисбергская речь Авраама Линкольна⁶. Всего в 272 словах Линкольн описал Гражданскую войну как борьбу за те самые свободу и равенство, которые обещала всем американцам Декларация независимости. Официальное предложение выступить с речью Линкольн получил за две недели до события. Накануне отъезда в Геттисберг у президента была готова всего половина текста. Его секретарь Джон Николей писал, что Линкольн, вероятно,

следовал своей всегдашней привычке в подобных делах: он с большим тщанием упорядочивал мысли, выстраивал фразы в уме и не спешил записывать их, пока они не примут удовлетворительную форму.

В результате Линкольн дописал заключительный абзац своей речи только ночью накануне выступления и лишь утром того дня, когда речь должна была прозвучать, придал ей окончательный вид. Он тянул до последнего, потому что ему хотелось как следует раскрыть тему как можно более убедительно.

В начале лета 1963 года, за несколько месяцев до того, как Кинг произнес свою речь “У меня есть мечта”, он обсуждал с тремя своими ближайшими советниками, какое содержание и какая интонация лучше всего подошли бы для этого выступления. Затем Кинг долго беседовал о предстоящем выступлении с Кларенсом Джонсом, своим адвокатом и

спичрайтером. Наконец, Кинг попросил Джонса и еще одного активиста приступить к работе над черновиком.

В течение следующих недель Кинг избегал соблазна сосредоточиться на какой-то одной теме или каком-то одном направлении мысли. Он выжидал, пока до марша не осталось четыре дня, – и лишь тогда начал активно работать над речью. Вечером накануне марша он собрал группу советников и объявил, что хочет вернуться в работе к самому началу. Вспоминает Кларенс Джонс:

Кинг сказал, что это настолько “важная веха в нашей борьбе за гражданские права”, что мы должны приложить все усилия, чтобы собрать самые лучшие идеи у всех ключевых участников движения. Открывая наше совещание, Кинг объяснил, что “хочет вновь пересмотреть все эти идеи и выбрать наилучшие подходы”.

Оттягивая завершение работы над речью, не позволяя ей принять окончательную форму, Кинг позволил Джонсу воспользоваться преимуществами так называемого “эффекта Зейгарник”⁷. В 1927 году советский психолог Блума Зейгарник показала, что мы запоминаем незавершенные действия лучше, чем завершенные. Как только задача решена, мы перестаем о ней думать. Если же нам пришлось бросить какое-то дело на полпути, то оно продолжает активно присутствовать в нашем сознании. Сравнивая свой ранний черновик речи с темами, который обсуждались в тот вечер, вспоминает Джонс, он вдруг почувствовал, как “что-то вдруг всплыло из глубин моего подсознания”^[15].

За четыре месяца до этого Джонс встречался с губернатором Нельсоном Рокфеллером – знаменитым филантропом, чья семья поддерживала движение за гражданские права; речь шла о залоге за Кинга, который следовало внести, чтобы его отпустили из Бирмингемской тюрьмы. Рокфеллер велел открыть в субботу одно из отделений своего банка и затем вручил Джонсу чемоданчик, в котором было 100 000 долларов. Согласно банковским правилам, Джонс должен был подписать простой вексель; расплатился по векселю Рокфеллер. Вспомнив об этом событии вечером накануне выступления Кинга, Джонс вдруг понял, что долговое обязательство – это очень сильная метафора. И на следующий день Кинг воспользовался этой метафорой – она прозвучала в начале его речи:

Когда архитекторы нашей республики писали прекрасные слова Конституции и Декларации независимости, они тем самым подписали вексель... Сегодня стало очевидным, что Америка оказалась не в состоянии выплатить по этому векселю то, что положено ее цветным гражданам.

Когда Кинг в конце концов отправил Джонса писать окончательный вариант речи, в распоряжении последнего был самый широкий выбор идей. Но этим плюсы прокрастинации еще не исчерпываются.

На честном слове и на одном крыле

За полвека, прошедшие со дня, когда Мартин Лютер Кинг произнес свою историческую речь, в скрижали нашей коллективной памяти глубоко врезались четыре слова: “У меня есть мечта” – *I have a dream*. Эти слова остаются одной из самых узнаваемых фраз в истории риторики – еще бы, ведь в них так ярко проступила картина лучшего будущего. Но как же я удивился, когда узнал, что фразы про мечту, оказывается, вообще не было в письменном тексте речи! Ее не было в черновом варианте, который составил Джонс, и Кинг не вносил ее в свой окончательный текст.

Во время выступления Кинга стоявшая у него за спиной Махалия Джексон – его любимая певица в жанре госпел – ободряюще крикнула оратору: “Скажи-ка им про мечту, Мартин!” Кинг продолжал читать заранее заготовленный текст, однако Махалия выкрикнула свои слова снова. И вот, перед лицом толпы в 250 000 человек и миллионов других людей, смотревших его выступление по телевизору, Кинг отложил листки с готовыми словами и начал вдохновенно импровизировать, из глубины сердца говорить о будущем, каким он его видит. “Перед всеми этими людьми, камерами и микрофонами, – вспоминал Кларенс Джонс, – Мартин вдруг расправил крылья и взмыл”.

Помимо того, что прокрастинация дает нам время для вынашивания новых идей, у нее есть и еще один плюс: она открывает нам окно импровизации. Когда мы планируем что-то заранее, то часто слишком буквально следуем структуре, которую мы создали, – и тем самым захлопываем дверь перед иными творческими возможностями, которые в противном случае попали бы в наше поле зрения. Много лет назад психолог из Беркли Дональд Маккиннон обнаружил, что самые креативные и изобретательные американские архитекторы, как правило, работали более спонтанно, чем их технически компетентные, но менее оригинальные коллеги, считавшие себя более дисциплинированными и добросовестными⁸. Исследование сетевых пиццерий, которое я проводил вместе с Франческой Джино и Дэвидом Хофманном, показало, что наиболее прибыльными оказались как раз те заведения, директора которых в наименьшей степени оценивали себя как эффективных и расторопных⁹. Сходным образом, когда исследователи бизнес-стратегий Сукета Надкарни и Пол Херрманн изучили почти две тысячи компаний в Индии, то фирмами с наиболее высокими финансовыми показателями оказались те, руководители которых оценивали собственную эффективность и расторопность ниже всего¹⁰.

В обоих случаях наиболее успешными предприятиями управляли люди, признававшиеся, что часто попусту теряют время, прежде чем взяться за работу, и иногда не могут заставить себя сделать хоть что-то вовремя. Хотя подобные привычки действительно могут помешать выполнению задачи, они, с другой стороны, делают руководителей-прокрастинаторов более гибкими в выборе стратегий. В индийском исследовании нескольким топ-менеджерам каждой компании предлагали оценить стратегическую гибкость своих генеральных директоров. Руководители, которые тщательно все планировали, действовали без промедления и работали усердно, были оценены как наиболее ригидные и косные: однажды разработав стратегию, они неуклонно следовали ей. Те же руководители, которые имели обыкновение медлить с работой, оказывались более гибкими и разносторонними: они запросто могли изменить стратегию, чтобы воспользоваться новыми возможностями и защититься от внезапных новых угроз^[16].

Когда Кинг поднимался на трибуну, чтобы произнести свою речь, и даже когда уже подошел к микрофону, он все еще что-то обдумывал в тексте. Политик Дрю Хансен рассказывает в своей книге “Мечта” (*The Dream*):

Перед самым выступлением, дожидаясь своей очереди, он еще вычеркивал какие-то фразы и вписывал поверх них новые. Похоже на то, что Кинг продолжал редактировать свою речь до самого того момента, когда пришла пора подняться на трибуну.

Историк Дэвид Гэрроу в своей книге “Несение креста” (*Bearing the Cross*), удостоенной Пулитцеровской премии, замечает, что Кинг импровизировал, “совсем как некоторые джазовые музыканты”. Кинг действовал спонтанно, начав с небольших экспромтов в тексте. В одном из первых абзацев записанного текста речи он назвал Конституцию и Декларацию независимости “обещанием того, что всем людям будут гарантированы неотъемлемые права на жизнь, свободу и стремление к счастью”. На трибуне Кинг дополнил эту фразу, чтобы сделать акцент на расовом равенстве: “...Обещание, что всем людям – да, и белым, и черным – будут гарантированы неотъемлемые права”.

Он выступал уже в течение одиннадцати минут, когда Махалия Джексон крикнула Кингу, чтобы он рассказал о своей мечте. Остается неясным, услышал он ее или нет, но – вспоминал сам Кинг – “тут, совершенно внезапно, я решил”. Он поддался эмоциям, захлестнувшим его в этот момент, и заговорил о своей мечте. К тому времени, когда Кинг закончил свое обращение, он уже, по замечанию Хансена, “добавил столько нового материала к изначально заготовленной речи, что продолжительность его выступления возросла почти вдвое против запланированного”.

Великие оригиналы – это великие прокрастинаторы, но это не значит, что они вообще не планируют. Их прокрастинация имеет стратегический характер: они продвигаются постепенно, испытывая и уточняя самые разные возможности. Хотя запомнившиеся всему миру слова о мечте и были произнесены в порядке импровизации, Кинг тем не менее

отрабатывал различные варианты похожих фраз в более ранних речах. Он уже говорил о своей мечте почти годом раньше, в ноябре 1962 года, выступая в Олбани, и неоднократно возвращался к этой теме в следующие месяцы в самых разных местах, от Бирмингема до Детройта. В год своей знаменитой “Речи о мечте” он объехал всю страну, покрыв более 275 тысяч миль и выступив публично 350 раз.

Хотя Кинг и тянул до последнего с написанием своей речи, в его распоряжении уже имелся богатейший материал, из которого он мог брать свои экспромты, и от этого его речь звучала еще живее. По словам Дрю Хансена,

у Кинга накопился целый репертуар риторических фрагментов – наиболее успешные пассажи из его собственных проповедей, цитаты из других проповедников, анекдоты, библейские стихи, строки знаменитых поэтов Кинг не столько писал свои речи, сколько складывал их из кусочков, по-разному komponуя и адаптируя материал, неоднократно использованный раньше... Это давало Кингу возможность гибко менять текст речи по ходу дела... Если бы Кинг не решился вдруг отбросить записанный текст, то сомнительно, что мы сегодня вообще вспоминали бы его речь на Марше.

Пионеры и колонисты

Основатель бизнес-инкубатора *Idealab* Билл Гросс, принявший участие в запуске более сотни новых компаний, провел специальный анализ, чтобы выяснить: чем определяется конечный успех или крах предприятия? Выяснилось, что самый важный фактор – это не уникальность самой идеи, не уровень и эффективность команды, не качество бизнес-модели и не наличие капитала. “Фактор номер один – это выбор момента, – делится своим открытием Гросс. – В 42 % случаев именно выбор момента для старта решает, что ждет предприятие – успех или провал”¹¹.

Исследования показывают, что в американской культуре сильна убежденность в том, что преимущество всегда на стороне того, кто действует первым¹². Мы хотим быть лидерами, а не следовать за лидерами. Ученые из всех сил стараются объявить о своем открытии, пока их не опередили конкуренты; изобретатели спешат подать патентные заявки раньше, чем их соперники; бизнесмены торопятся поскорее запустить новое предприятие, чтобы их не обогнали конкуренты. Если вы первым вышли на рынок с новым товаром, новой услугой или технологией, то вы раньше пройдете кривую накопления технического опыта (*learning curve*), займете лучшую нишу на рынке и монополизуете ее. Все эти факторы создают входные барьеры для ваших конкурентов: их попытки запатентовать свои инновации будут упираться в ваши патенты, их начинания будут душить ваше повсеместное присутствие, их развитие будет угнетено непомерной ценой, которую им придется заплатить, чтобы ваши клиенты перешли к ним¹³.

В одном классическом исследовании, которое провели маркетологи Питер Голдер и Джерард Теллис, сравниваются успехи компаний, которые можно назвать “пионерами” (*pioneers*) и “колонистами” (*settlers*). “Пионеры” делали первый шаг, стремясь как можно быстрее вывести на рынок новый продукт. “Колонисты” запускались медленнее: они выжидали, пока “пионеры” создадут новый рынок, и только потом выходили на него сами. Голдер и Теллис изучили сотни брендов, относившихся к трем десяткам товарных категорий, и обнаружили поразительную разницу в количестве провалов: “пионеры” терпели крах в 47 % случаев, а “колонисты” – только в 8 %. Иными словами, вероятность потерпеть неудачу у “пионеров” была примерно в шесть раз выше, чем у “колонистов”. Даже если “пионеры” все-таки выживали и удерживались на рынке, то им доставалось в среднем 10 % рынка – по сравнению с 28 % у “колонистов”.

Оказывается, опасности, подстерегающие тех, кто делает первый шаг, постоянно перевешивают потенциальные преимущества¹⁴. С учетом всех обстоятельств, результаты исследований наводят на мысль, что “пионеры” могут иногда захватить и большую долю рынка, но зато у них не только более низкие шансы на выживание, но и более низкая норма прибыли. Маркетолог Лайза Болтон подытоживает:

Хотя в некоторых областях тот, кто первым вышел на рынок, получает определенные преимущества, в целом научные исследования дают смешанные результаты и не подтверждают гипотезу о том, будто преимущество чаще всего остается за “пионерами”.

Если вы как раз собираетесь первым проложить путь в какой-либо новой области, то такой вывод, пожалуй, немного остудит ваш пыл и заставит вас хорошенько подумать: а пришел ли подходящий момент для старта? Но Болтон обнаружила нечто пугающее: даже когда люди узнают, что факты не подтверждают веру в то, что “кто начинает, тот выигрывает”, они все равно не перестают в это верить. Ведь легче думать о тех “пионерах”, кто все-таки преуспел; о неудачниках быстро забывают – поэтому нам и кажется, будто их мало. Лучший способ разрушить миф о *преимуществах* “пионеров” – это попросить людей придумать причины *уязвимости* первого шага. По вашему опыту, в чем заключаются четыре главные опасности, подстерегающие “пионеров”?

“Колонистов” часто называют подражателями, но это ложный стереотип. Вместо того чтобы пытаться удовлетворить уже имеющийся спрос, они выжидают благоприятного момента, когда они сами будут готовы предложить нечто новое. Они часто не торопятся вступать в игру, потому что работают над революционными продуктами, услугами или технологиями в конкретной отрасли. “Пионером” рынка игровых консолей была выпущенная в 1972 году игровая приставка *Magnavox Odyssey*, позволявшая играть в примитивные спортивные игры. “Колонист” на этом рынке, компания *Nintendo*, в 1975-м приобрела права на дистрибуцию *Odyssey* в Японии, а в следующем десятилетии полностью вытеснила *Magnavox*, предложив игровую консоль *Nintendo Entertainment System*, на которой можно было играть в “Супербратъев Марио” и “Легенду о Зельде”. *Nintendo* полностью изменила мир видеоигр, предложив удобный контроллер, детально разработанных персонажей и возможность интерактивной ролевой игры. Чтобы быть оригинальным, не обязательно оказаться первым. Нужно просто быть не таким, как другие, и быть лучше других.

Когда оригиналы обязательно стремятся стать “пионерами”, всегда есть риск фальстарта: это первая уязвимость. Задолго до того, как надулся и лопнул интернет-пузырь, молодой клерк банка *Goldman Sachs* по имени Джозеф Парк, сидя у себя дома, возмущался тем, сколько нужно потратить сил, чтобы слегка равлечься. Почему он всякий раз должен тащиться в видеопрокат, чтобы взять какой-нибудь фильм? Как было бы здорово просто зайти на сайт, выбрать DVD – а заказать доставку на дом!

Несмотря на то, что созданная Парком компания *Kozmo* и собрала около \$250 миллионов венчурных инвестиций, в 2001 году она обанкротилась. Главная ошибка Парка заключалась в том, что он слишком неосмотрительно пообещал доставлять в течение часа практически все что угодно и стал стремительно строить национальную сеть в расчете на бурный рост, которого так и не произошло. Результаты одного исследования, охватившего более 3000 стартапов, говорят о том, что приблизительно три из каждых четырех новых предприятий терпят крах именно из-за преждевременного расширения бизнеса – то есть делают инвестиции, которые рынок пока не готов поддержать¹⁵.

Если бы Парк действовал не так быстро, он мог бы заметить, что с учетом технологий того времени доставка в течение часа – непрактичный и низкомаржинальный бизнес. При этом в то же время наблюдался огромный спрос на онлайн-прокат видео. Компания *Netflix* в ту пору только-только запускалась, и *Kozmo* вполне могла бы конкурировать с ней в области проката с доставкой DVD по почте, а затем и в области потокового онлайн-видео. Позднее Парк смог бы использовать те же технологические достижения, которые позволили компании *Instacart* выстроить логистические цепочки, сделавшие доставку бакалейных товаров масштабируемым и прибыльным бизнесом. Поскольку новый рынок к тому моменту, когда на него выходят “колонисты”, уже в значительной степени определился, у них есть возможность сосредоточиться на превосходном качестве – вместо того чтобы обдумывать, что бы еще предложить покупателям. Малкольм Гладуэлл говорил в одном интервью:

Разве не предпочтительнее стать вторым или третьим, зато вначале посмотреть, как пойдет дело у первого, а потом... сделать то же самое, только лучше? Когда идеи становятся по-настоящему сложными и когда мир в целом усложняется, глупо надеяться, что человек, который начал первым, справится со всем этим. В большинстве случаев требуется много времени, чтобы довести хорошую идею до совершенства^{16[17]}.

Во-вторых, есть основания полагать, что именно те люди, которые предпочитают не совершать поспешных действий, наделены качествами, необходимыми для достижения успеха. Любителей риска притягивает возможность оказаться первыми, они склонны принимать импульсивные решения. Между тем предприниматели, избегающие лишнего риска, наблюдают за первопроходцами со стороны, дожидаются подходящего момента и балансируют собственные портфели рисков, прежде чем выйти на рынок. Исследователи бизнес-стратегий Элизабет Понтикес и Уильям Барнетт, изучая софтверные стартапы, выяснили: когда предприниматели, поддавшись ажиотажу, стремятся побыстрее выйти на разогретый рынок, у их компаний меньше шансов выжить и вырасти¹⁷. У тех бизнесменов, которым хватает терпения дождаться, когда рынок несколько остынет, шансы на успех гораздо выше:

Люди, которые мыслят самостоятельно... которые идут против течения, с большой степенью вероятности удержатся на рынке, получают инвестиции, и в итоге их стартап станет публичной компанией.

В-третьих, помимо того, что “колонисты” менее опрометчивы в своих амбициях, они способны усовершенствовать технологию, придуманную их соперниками, и предложить потребителю продукт более высокого качества. Если вы – первый на каком-то рынке, то вам неизбежно учиться на собственных ошибках. А тем временем “колонисты” будут наблюдать за вами и учиться на ваших ошибках. Питер Тиль пишет в книге “От нуля к единице” (*Zero to One*)^[18]:

Сделать первый ход – это тактика, а не самоцель. От того, что вы куда-то пришли первым, вам не будет никакой пользы, если потом придет кто-то еще и вытеснит вас оттуда.

В-четвертых, если “пионеры” обычно цепляются за свои изначальные проекты и замыслы, то “колонисты” следят за движением рынка, за изменением потребительских предпочтений – и реагируют соответственно. Ретроспективное исследование американской автомобильной индустрии на протяжении почти целого столетия показало, что “пионерам” всегда было труднее выжить, поскольку им приходилось бороться за то, чтобы их признали законными участниками рынка; разрабатывать процедуры, которые не обязательно хорошо вписывались в рынок – и устаревали, стоило предпочтениям покупателей уточниться¹⁸. К тому же “колонистам” доступна такая роскошь, как возможность подождать, когда рынок будет готов. К моменту запуска компании *Warby Parker* электронная коммерция процветала уже больше десятилетия, при этом другие компании раньше уже пытались продавать очки через интернет – но без особого успеха. Нил Блюменталь говорил мне:

Раньше это ни за что бы не сработало. Нам нужно было дождаться, когда *Amazon*, *Zappos* и *Blue Nile* приучат людей покупать в интернете такие товары, которые они раньше не стали бы заказывать онлайн¹⁹.

Все это верно не только для мира бизнеса, но и для любых других областей: многие оригинальные люди, идеи и движения терпели неудачу лишь потому, что опережали свое время. ЦРУ начала 1990-х, когда Кармен Медина в первый раз выдвинула идею об обмене секретной информацией онлайн в режиме реального времени, еще не было готово рассмотреть ее предложение. Но по мере того как электронные коммуникации делались все более надежными и все более привычными, люди становились восприимчивее к этой идее. После теракта 11 сентября и ошибочных заявлений аналитиков о том, что у Ирака есть оружие массового поражения, становилось все яснее, что цена, которую приходится платить за отсутствие адекватного канала для обмена информацией между разными агентствами разведки, слишком высока. Сьюзен Бенджамин, коллега Медины, замечает:

Выбор правильного момента решает все. В тот переходный период даже люди, которые были настоящими луддитами, стали понимать, что пора вести дела иначе: этого требовало само время. Даже таким людям, у которых была только половина мозга, стало трудно не прислушиваться к Кармен. Все уже были согласны, что именно в этом направлении и следует двигаться.

В 1840-е годы, когда венгерский врач Игнац Земмельвайс обнаружил, что можно радикально снизить уровень смертности от родильной горячки, если заставлять студентов-медиков перед осмотром рожениц мыть руки, коллеги жестоко высмеяли его, а потом заточили в психиатрическую лечебницу, где он и умер²⁰. Прошло целых два десятилетия, прежде чем открытие Земмельвайса нашло научное подтверждение в трудах Луи Пастера и Роберта Коха, которые заложили основы микробной теории. Как заметил однажды физик Макс Планк,

обычно новые научные истины побеждают не так, что их противников убеждают и они признают свою неправоту, а большей частью так, что противники эти постепенно вымирают, а подрастающее поколение усваивает истину сразу^[19].

Я вовсе не хочу сказать, что *никогда* не следует быть первым. Если каждый будет ждать, что действовать начнут другие, тогда об оригинальности можно забыть. Кому-то все-таки нужно становиться первопроходцем, и порой такая смелость окупается. Преимущества для “пионеров” возникают, когда речь идет о запатентованной технологии или там, где возникают сильные сетевые эффекты (то есть ценность товара или услуги возрастает при увеличении количества пользователей – например, так произошло с мобильными телефонами и социальными сетями)²¹. Однако в большинстве случаев первый ход не повышает ваших шансов на успех²². А когда рынок волатилен, не изучен или недостаточно развит, “пионеры” оказываются в заведомо невыгодных условиях²³. Главный урок, который здесь следует усвоить, таков: если у вас имеется оригинальная идея, то будет ошибкой спешить только ради того, чтобы добежать до финиша раньше конкурентов. Подобно тому как прокрастинация позволяет нам более гибко подходить к решению задачи, задержка с выходом на рынок может дать нам время на получение новых знаний и на адаптацию, снизив те риски, которые сопряжены с оригинальностью.

Но что, если мы попробуем взглянуть шире – не ограничиваясь планированием решения каких-то конкретных задач или жизненными циклами продуктов? В масштабе всей человеческой жизни – нет ли риска в том, чтобы слишком долго ждать, прежде чем начать действовать?

Два жизненных цикла творчества: юные гении и старые мастера

Принято считать, что оригинальность берет свое начало в источнике юности. По словам известного венчурного капиталиста Винода Хослы, “творцами перемен выступают люди, которым еще нет тридцати пяти²⁴. Те, кто старше сорока пяти, уже, можно сказать, мертвы для новых идей”. Альберт Эйнштейн, опубликовав в двадцать с чем-то свою первую революционную работу по теории относительности, сделал похожее наблюдение: “Человек, который не внес заметного вклада в науку до тридцати лет, уже не внесет его никогда”²⁵. Как это ни печально, с годами новаторы часто теряют оригинальность. Тот же Эйнштейн, совершив переворот в физике всего двумя своими работами по теории относительности, впоследствии с огромным трудом пытался принять квантовую механику, которая ознаменовала следующий революционный скачок в области физики. “Желая наказать меня за неуважение к авторитетам, судьба сделала авторитетом меня самого”²⁶, – сетовал Эйнштейн.

Но подобный “возрастной упадок” вовсе не неизбежен. Когда в какой-нибудь компании вешают специальный ящик для предложений сотрудников, то выясняется, что как раз сотрудники старшего возраста, как правило, чаще предлагают больше идей – причем идей более высокого качества, чем их более молодые коллеги; наиболее ценные предложения поступают от служащих старше 55 лет²⁷. А средний возраст основателей технологических венчурных стартапов – 38 лет²⁸.

Если обратиться к искусству и науке, то чикагский экономист Дэвид Гейленсон показывает, что, хотя нам быстро приходят на ум имена юных гениев, заявивших о себе очень рано, существует множество “старых мастеров”, у которых взлет наблюдался гораздо позже. Например, в биологии и медицине на каждого Джеймса Уотсона, который в возрасте 25 лет стал соавтором открытия двойной спирали ДНК, найдется Роджер Сперри, который установил различную функциональную специализацию правого и левого полушарий мозга в 49 лет. В кинематографе на каждого Орсона Уэллса, который снял свой шедевр “Гражданин Кейн” в 25 лет, приходится Альфред Хичкок, снявший три самых популярных своих фильма уже на третьем десятке своей карьеры, в возрасте 59 лет (“Головокружение”), 60 лет (“На север через северо-запад”) и 61 года (“Психо”). В поэзии на каждого Эдварда Эстлина Каммингса, написавшего свое первое значительное стихотворение в 22 года, а больше половины своих лучших произведений – до 40 лет, приходится Роберт Фрост, который написал 92 % своих самых переиздаваемых сочинений уже после сорока. Как же можно объяснить столь разительную разницу между двумя этими жизненными циклами творчества? Почему одни достигают вершины рано, а других ждет поздний расцвет?

Период жизни, в который человек достигает пика оригинальности, и длительность данного периода зависят от избранного этим человеком способа мышления. Изучая биографии выдающихся творцов, Гейленсон выявил два радикально отличающихся друг от друга пути к новаторству – концептуальный и экспериментальный. Концептуальные новаторы формулируют какую-то важную идею и берутся за ее осуществление. Новаторы-экспериментаторы решают задачи методом проб и ошибок, попутно учась и развиваясь. Они бьются над определенной проблемой, но поначалу у них в голове не складывается какого-то одного решения. Вместо того чтобы все распланировать заранее, они ищут ответ на свой вопрос в процессе работы. Перефразируя писателя Эдварда Моргана Форстера, “откуда мне знать, что я думаю, пока я сам не пойму, что я сказал?”²⁹

Согласно определению Гейленсона, концептуальные новаторы – это спринтеры, а экспериментальные – марафонцы³⁰. Когда он изучал биографии нобелевских лауреатов-экономистов, выяснилось, что в среднем концептуальные инноваторы успевали проделать основной массив важной работы к 43 годам, тогда как экспериментаторы справлялись со своей задачей ближе к 61 году³¹. Анализируя наиболее переиздаваемые стихи знаменитых поэтов, Гейленсон обнаружил, что концептуальные новаторы успевали сочинить свои лучшие произведения к 28 годам, а для новаторов-экспериментаторов этот возрастной рубеж составлял около 39 лет³². А одно независимое исследование, охватившее всех без исключения физиков-нобелиатов, показало, что из молодых гениев моложе 30 лет ровно половина принадлежала к типу концептуальных новаторов-теоретиков³³. Между тем среди “старых мастеров” – от 45 лет и старше – 92 % физиков были экспериментаторами.

Эти фундаментальные различия между новаторами-теоретиками и новаторами-экспериментаторами наглядно объясняют, почему одни оригиналы достигают творческих вершин рано, а другие “расцветают” поздно. Ведь разработать отвлеченную теорию можно быстро – для этого не требуется многолетних методичных исследований и испытаний. Когда Уотсон и Крик открыли структуру ДНК, им не нужно было ждать, когда накопится достаточное количество данных. Они построили трехмерную теоретическую модель двойной спирали и изучили рентгеновские снимки, полученные Розалинд Франклин. Кроме того, концептуальные прорывы обычно происходят на раннем этапе, потому что легче всего выдвинуть принципиально новый взгляд на какой-либо вопрос человеку, который смотрит на него свежим, незамутненным глазом. “Новаторы-теоретики обычно вносят самый важный вклад в свою отрасль уже вскоре после того, как начинают всерьез заниматься делом”, – считает Гейленсон. По этой причине концептуальные новаторы со временем становятся уже менее оригинальными, коснея и погрязая в привычных подходах к своей тематике. Вот как объясняет это Гейленсон:

Неспособность... стареющих концептуальных новаторов и впредь соответствовать блестящим достижениям собственной юности объясняется не тем, что у них истощились

запасы какого-то волшебного творческого эликсира. Нет, на них просто давит груз накопленного опыта... Настоящие враги концептуальных новаторов – это учреждения, где господствуют закостеневшие способы мышления... Концептуальные новаторы иногда становятся пленниками какого-нибудь своего давнего важного достижения.

Поскольку Эйнштейн был как раз новатором-теоретиком, именно это произошло и с ним. Развивая свою специальную теорию относительности, он не проводил никаких научных опытов, а занимался только мысленными экспериментами: представлял себе, будто гонится за лучом света. Его главным вкладом в науку стали идеи и теории, объяснявшие результаты некоторых чужих опытов. Раз и навсегда усвоив принципы своей теории относительности, Эйнштейн с огромным трудом пытался принять некоторые следствия этих принципов, которых требовала квантовая механика.

Если обратиться к поэзии, то Гейленсон отмечал, что в сходном затруднении оказался Э. Э. Каммингс. Он выдумал собственные правила языка, грамматики и пунктуации, когда ему было чуть-чуть за двадцать, а в 50 лет, по замечанию одного критика,

Каммингс все еще оставался экспериментатором одного-единственного опыта. Вот что поражает в Каммингсе: он все время говорит о росте, а сам всегда топчется на месте.

Позже, когда Каммингсу уже исполнилось 65, другой литературный критик написал, что “Каммингс – очень смелый оригинальный поэт”, но “все его книги совершенно одинаковые”. По словам психолога Абрахама Маслоу, если в руках у вас молоток, то вам всюду мерещатся гвозди³⁴. С другой стороны, если при экспериментальном новаторстве требуются годы или даже десятилетия, чтобы накопить необходимые знания и навыки, этот багаж со временем становится все более ценным и надежным источником оригинальных идей. Роджеру Сперри пришлось много лет ставить опыты на кошках и наблюдать за пациентами с расщепленным мозгом, чтобы понять, как именно работают полушария мозга. Роберт Фрост не написал ни одного из своих самых перепечатаваемых стихотворений в возрасте от 20 до 30 лет, всего 8 % – в возрасте между 30 и 40 годами; расцвет его творчества произошел, когда поэту было от 40 до 50 лет, а затем снова – в возрасте от 60 до 70. “Шаг за шагом”, – писал поэт Роберт Лоуэлл, – Фрост “подвергал испытаниям свои наблюдения за различными местами и людьми, пока его лучшие стихотворения не обрели... полновесность больших романов”. Подобно исследователю новых земель, Фрост собирал материалы, устраивая “экспедиции” в мир, и внимательно слушал реальные разговоры людей. “Я бы никогда не стал использовать в стихах какое-то слово или словосочетание, которого не слышал в живой разговорной речи”, – признавался Фрост. Каждое стихотворение становилось экспериментом по смешиванию разных стихий: “Никаких сюрпризов для писателя, никаких сюрпризов для читателя, – любил повторять он. – Когда я приступаю к стихотворению, то знаю: мне не нужны такие стихи, по которым будет видно, что они написаны ради счастливого конца... Вы сами должны быть тем счастливецом, который найдет все нужные концы”.

Концептуальные новаторы, как правило, порождают оригинальные идеи рано, но дальше рискуют только повторять самих себя. Экспериментальное новаторство более долговечно, и это возобновляемый ресурс: вместо того чтобы копировать давние идеи, мы благодаря экспериментам можем и впредь совершать новые открытия. Марк Твен опубликовал “Приключения Гекльберри Финна” в возрасте 49 лет. Он двигался вперед “методом проб и ошибок”, как пишут литературоведы, “изобретал гибкий сюжет на ходу и писал, не держа в голове никакого четкого плана или замысла”. Сам Твен замечал: “Когда рассказ перерастает в повесть, изначальное намерение (или мотив) часто просто забрасывается и ему на смену приходит нечто совершенно иное”.

Чтобы с годами не утратить оригинальности и накопить опыт, лучше всего практиковать экспериментальный подход. Занимаясь творчеством, можно заранее строить меньше планов и по очереди испытывать самые разные виды пробных идей и решений. В конце концов, если нам хватит терпения, мы можем набрести на что-нибудь по-настоящему новое и полезное. Экспериментальный метод пригодился Леонардо да Винчи: ему было 46 лет, когда он завершил “Тайную вечерю”, и 50 с небольшим, когда он приступил к работе над “Моной

Лизой”. “Лишь благодаря рисованию он пришел к настоящему пониманию, и его намерения прояснились”, – замечает один искусствовед; другой говорит, что “Леонардо работает как скульптор, лепящий из глины, который ни в одной форме не видит окончательного произведения, а потому продолжает трудиться дальше, даже рискуя затемнить собственные изначальные замыслы”.

Мартин Лютер Кинг тоже был экспериментальным новатором. Хотя ему было всего 34 года, когда он произнес знаменитую речь о мечте, у Кинга к тому времени уже имелся почти 10-летний опыт публичных выступлений на тему гражданских прав. В возрасте 15 лет он победил на конкурсе ораторов, выступив с оригинальной речью о правах человека. В течение десятилетий он изучал огромное количество текстов песен и церковных гимнов, чтобы найти слова, наиболее ясно выражающие его видение. В тысячах произнесенных им речей постоянно слышатся самые разные мелодии и рефрены. Обретя опыт “старого мастера”, он добился оригинальности благодаря тому, что, по словам исследователя теории управления Карла Вейка, “использовал старое в новых сочетаниях, а новое – в старых сочетаниях”³⁵.

Тех, кто умеет ждать, обычно ждет награда, и экспериментатору никогда не поздно стать оригиналом. После того как архитектор Фрэнк Ллойд Райт получил заказ на “Дом над водопадом”, который станет самой прославленной его постройкой, он прокрастинировал почти год, лишь изредка делая предварительные наброски; он закончил работу над проектом лишь в возрасте 68 лет. Реймонд Дэвис получил (с соавтором) Нобелевскую премию по физике за исследование, к которому приступил в 51 год, а закончил его – в нежном возрасте восьмидесяти. Чем больше экспериментов вы ставите, тем меньше вы ограничены вашими прошлыми идеями. Многому вы учитесь, узнавая новое от студентов в вашей аудитории, обнаруживая новое на ваших холстах или в накопленных вами фактах. Не позволяя себе превратить собственное воображение в узкое туннельное видение, вы продолжаете с любопытством смотреть на окружающий мир, улучшая остроту своего периферийного зрения.

Спринт – отличная стратегия для юного гения, но для того чтобы попасть в разряд “старых мастеров”, необходимо запастись терпением для марафона экспериментов. Оба пути ведут к творчеству. Однако для тех, на кого редко нисходит внезапное озарение, медленный, но верный метод экспериментирования может стать залогом долгого и интересного оригинального созидания. Писатель Дэниел Пинк размышляет:

Разумеется, далеко не каждый 65-летний тормоз скрывает в себе до сих пор не реализовавшегося инноватора и экспериментатора. Но пример таких инноваторов должен укреплять решимость всех этих бесконечно любознательных людей, которые непрерывно возятся с чем-то интересным, всех этих убежденных черепах, которых совершенно не смущают смазанные пятна проносющихся мимо них зайцев³⁶.

Глава 5

Златовласка и троянский конь. Как создавать и сохранять союзы

Жило два рода Сничей:

У первых на брюхе

Красовалась звезда,

У вторых – никогда.

Звезды – сущие пятнышки, еле видны.

Ерунда! Неужели они так важны?

Но, отличье ценя, задались Звездобрюхи,

Возомнили: “Мы – лучшие Сничичи в округе!”

С гордо задранным рылом цедили, как цацы:

“С голобрюхим народом не хотим даже знаться!”¹

Доктор Сьюз

Память о величии этой женщины давно померкла, но никто не сделал для суфражистского движения в Америке больше, чем Люси Стоун². В 1855 году она вступила в борьбу за права женщин, и по ее стопам пошли тысячи последовательниц, называвшие себя в ее честь Люси Стоунерами³. В следующем столетии участницами Лиги Люси Стоун были летчица Амелия Эрхарт, поэтесса Эдна Сент-Винсент Миллей и художница Джорджия О'Киф. Люси Стоунером наших дней можно назвать Бейонсе, Шерил Сэндберг, Сару Джессику Паркер и основательницу компании *Spanx* Сару Блейкли.

Люси Стоун была первой женщиной в США, которая, выйдя замуж, оставила себе девичью фамилию. Но пионером она была не только в этом: Люси первой из женщин штата Массачусетс получила степень бакалавра. Она также стала первой американкой, полностью посвятившей себя чтению лекций о необходимости равноправия для женщин; она собрала бесчисленное количество сторонниц и убедила в своей правоте множество своих критиков и сомневающихся, которые со временем также примкнули к движению. Люси Стоун была одной из немногих женщин того времени, которые не боялись выступать публично – тем более на тему женского равноправия. Она проводила национальные съезды, она основала главную женскую газету в стране – *Woman's Journal*, выходившую затем в течение полувека. По словам Кэрри Чепмен Кэтг – суфражистки, возглавившей успешную борьбу за Девятнадцатую поправку в Конституцию, благодаря которой женщины получили право голосовать: “Сегодняшний успех женского движения был бы немыслим без *Woman's Journal*”.

В 1851 году Стоун собрала конференцию, посвященную правам женщин, но сама не поднималась на трибуну до последнего дня, когда ее все же уговорили выступить. “Мы больше не хотим быть лишь придатком к обществу”, – объявила Стоун и призвала участниц конференции обращаться в законодательные органы своих штатов с петициями о праве женщин голосовать на выборах и владеть собственностью. Эта ее речь по-настоящему воспламенила борьбу за женское равноправие. Слова Люси Стоун перелетели через Атлантический океан и вдохновили британских философов Джона Стюарта Милля и Гарриет Тэйлор-Милль; они написали и опубликовали знаменитый трактат об освобождении женщин, который мобилизовал суфражисток Англии.

В Америке самое сильное впечатление речь Стоун произвела на рочестерскую учительницу Сьюзен Энтони, и та примкнула к движению суфражисток. Два года спустя другая величайшая суфражистка той эпохи, Элизабет Кэди Стэнтон, писала Энтони о Стоун: “У нас нет другой женщины, которая могла бы сравниться с ней”.

В течение следующих полутора десятилетий Стоун, Энтони и Стэнтон были близкими соратницами и знаменитыми лидерами суфражистского движения. Но задолго до того, как осуществилась их заветная цель – предоставление женщинам равных избирательных прав с мужчинами, их коалиция распалась.

В 1869 году Сьюзен Энтони и Элизабет Стэнтон разорвали сотрудничество с Люси Стоун и образовали отдельную, самостоятельную организацию суфражисток. Бывшие соратницы превратились в соперниц и вступили в яростную конкуренцию: они выпускали собственные газеты, составляли собственные петиции, отдельно собирали пожертвования и независимо друг от друга лоббировали принятие новых законов. “Такой раскол, – сетует историк Джин Бейкер, – привел к расщеплению сил внутри движения, которое и так насчитывало слишком мало участников и страдало от недостатка организованности”. Кроме того, эта размолвка подкрепляла стереотип, согласно которому женщины не годятся для политической жизни, и давала газетам повод острить на тему “войн в курятнике” вместо того, чтобы сосредоточиться на сути женского движения. Сьюзен Энтони замыслила целую сеть интриг с целью переманить к себе лидеров из организации Люси Стоун, и вражда, которую Энтони и

Стэнтон питали к Стоун, дошла до того, что они решили просто вычеркнуть ее организацию из книги по истории суфражистского движения. Такой поступок ужаснул даже родную дочь Элизабет Стэнтон – и та исправила это упущение, по собственному почину написав отдельную главу о деятельности Люси Стоун. Но если все три предводительницы суфражизма были глубоко преданы своему делу – как же получилось, что они в конце концов вступили в столь напряженный и разрушительный конфликт?

В этой главе рассказывается о том, как оригиналы образуют альянсы ради скорейшего достижения своих целей, и о том, как преодолеть барьеры, мешающие таким альянсам успешно функционировать. Большинство усилий, направленных на изменение статус-кво, по определению выливаются в борьбу меньшинства против правил, установленных большинством. Коалиции обладают мощью, но по природе своей неустойчивы: ведь они очень сильно зависят от взаимоотношений между отдельными членами союза. Конфликт Люси Стоун со Съезден Энтони и Элизабет Кэди Стэнтон разрушил самый важный альянс в истории суфражизма и едва не привел к гибели всего суфражистского движения. Анализируя основные сложности создания коалиций – на примере талантливой предпринимательницы, убеждавшей окружающих дать ее идее шанс, истории диснеевского хита, который мог бы вовсе не появиться, и краха движения “Захвати Уолл-стрит”, – мы увидим, что создание жизнеспособных коалиций требует тонкого равновесия между почтенной добродетелью и прагматичной политикой. Попутно вы узнаете, почему пение гимна Канады помогает формировать прочные союзы, почему общая тактика иногда оказывается важнее общих ценностей, почему в западных штатах движение суфражисток победило раньше, чем в восточных и южных, и почему иногда важнее делать своими партнерами врагов, чем заклятых друзей.

Ключевой момент здесь – приложение “теории Златовласки”^[20] к образованию союзов. Оригиналы, дающие начало тому или иному движению, зачастую являются самыми радикальными его членами; их идеи и идеалы слишком “горячи” и поэтому неприемлемы для многих последователей. Чтобы образовать союз с противоборствующими группами, лучше всего снизить степень радикальности, по возможности “остудить” ее. Однако чтобы идея оставалась привлекательной для потенциальных сторонников, необходимо поддерживать оптимальную температуру: ваше послание не должно быть ни “слишком горячим”, ни “слишком холодным”, а “в самый раз”.

Нарциссизм малых различий

Принято полагать, что общие цели всегда объединяют группы людей, но на самом деле подобные цели часто разрушают союзы. По словам дартмутского психолога Джудит Уайт, понять причину таких расколов помогает понятие враждебности по горизонтали (*horizontal hostility*)⁴. Хотя у единомышленников есть общая цель, радикальные группы часто принижают более умеренных активистов, считая их самозванцами или предателями. Как писал еще столетие назад Зигмунд Фрейд, “именно из незначительных расхождений между людьми, в остальном похожими, прорастают ростки отчуждения и враждебности, разделяющих их”.

Джудит Уайт повсюду отмечает признаки враждебности по горизонтали. Когда в конкурсе “Мисс Америка” победила глухая девушка, активисты Общества глухих, вместо того чтобы приветствовать ее как своего “первопроходца”, выразили протест: поскольку победительница была глухой, но не немой – она могла говорить, не пользуясь языком жестов, – она была, по их мнению, “недостаточно глухой”. Когда афроамериканка с довольно светлой кожей получила должность профессора права в университете, местная Ассоциация чернокожих студентов тоже высказала протест – эта женщина недостаточно черная. Один радикальный экологический активист назвал более умеренное движение “Гринпис” “безмозглым чудовищем, наживающимся на экологическом бизнесе” и “растущей угрозой для целостности зеленого движения”. Чтобы объяснить, почему повсюду вспыхивает вражда такого специфического рода, Уайт провела интригующее исследование

враждебности по горизонтали, рассмотрев самые разные общественные движения и меньшинства.

В одном из ее экспериментов веганы и вегетарианцы давали оценку членам собственной и чужой группы. Оказалось, что веганы относятся к вегетарианцам в три раза более предубежденно, чем вегетарианцы – к веганам. В глазах наиболее радикальных веганов вегетарианцы – просто болтуны: если бы их по-настоящему заботила проблема, они бы не ели продуктов животного происхождения, например яиц. В другом опросе, проведенном в Греции, члены наиболее консервативной партии оценивали наиболее похожую партию гораздо более критически, чем одну из прогрессивных партий, а члены наиболее либеральной партии оказались гораздо более суровы по отношению к другим либеральным партиям, чем даже к самой консервативной. Ортодоксальные евреи оценивали консервативных еврейских женщин более строго, чем евреек, не соблюдающих традицию и не отмечающих религиозных праздников. Месседж ясен: если ты – истинно верующий, то ты должен верить беззаветно. Чем сильнее ты ассоциируешь себя с группой максималистов, тем более упорно ты стараешься отмежеваться от более умеренных групп, которые угрожают чистоте твоих ценностей⁵.

Именно подобная враждебность по горизонтали заставила Сьюзен Энтони и Элизабет Кэди Стэнтон отколоться от Люси Стоун. Энтони и Стэнтон придерживались довольно радикальных взглядов; Стоун была более умеренной. Первая трещина пролегла между ними в 1866 году, когда Энтони и Стэнтон начали сотрудничать с известным расистом, Джорджем Фрэнсисом Трейном, который поддерживал женское движение, потому что считал, что женщины помогут остановить рост политического влияния чернокожих. Стоун была возмущена тем, что ее соратницы проводят совместную кампанию с Трейном и позволяют ему финансировать их деятельность.

Наметившаяся трещина стала еще шире, когда Энтони и Стэнтон выступили против Пятнадцатой поправки в Конституцию, которая дала бы право голоса чернокожим мужчинам. Они твердо обозначили свою позицию: если женщины не получают избирательных прав, то почему их должны получить другие меньшинства? Их позиция была слишком радикальной – не только в силу своей негибкости, но и потому, что они в то же время пытались привлечь на свою сторону либеральных избирателей (которые как раз благосклонно относились к проекту этой поправки). Люси Стоун в большей степени сочувствовала аболиционизму. На очередном съезде борцов за равные избирательные права она попыталась навести мосты между активистами черного движения с одной стороны и Энтони со Стэнтон с другой, высказавшись за создание последовательного альянса для совместной борьбы:

Права, наверное, обе стороны... Доля женщин – океан невзгод, который не промерить никаким лотом, и перед неграми тоже океан горя, пучины которого неизмеримы...

Я благодарна Богу за Пятнадцатую поправку и надеюсь, она будет одобрена во всех штатах. Я буду благодарна всей душой за то, что хоть кто-нибудь сможет выбраться из этой чудовищной ямы.

Сьюзен Энтони и Элизабет Стэнтон расценили выступление Люси Стоун в поддержку избирательного права для чернокожих как предательство женского движения. Они отозвали свое обещание сотрудничать с ней и уже в мае 1869 года объявили об учреждении собственной общенациональной суфражистской организации. Стоун с группой коллег опубликовала открытое письмо, призывавшее к созданию еще более масштабного, объединяющего движения, но все было напрасно. К осени сторонницам Стоун уже не оставалось ничего другого, кроме как сформировать свое собственное объединение. На протяжении двух десятилетий лидеры суфражисток – Люси Стоун с одной стороны и Энтони и Стэнтон с другой – соблюдали определенную дистанцию, в некоторых случаях работая параллельно, а в некоторых – вступая в противоборство.

С момента раскола внутри суфражистского движения Люси Стоун нуждалась в новых союзниках – и Энтони со Стэнтон тоже. Поддержка пришла с неожиданной стороны – в лице

Всемирного христианского союза женщин за трезвый образ жизни (ВХСЖТ), созданного для борьбы с бытовым пьянством. Пьющие мужчины часто подвергали домашнему насилию своих жен и доводили до нищеты свои семьи. В отличие от суфражистских объединений, члены общества трезвости были крайне консервативны. В ВХСЖТ состояли по большей части женщины из среднего и высшего классов, в высшей степени набожные и стоявшие на страже традиционных ценностей. И тем не менее коалиции ВХСЖТ и суфражисток удивительным образом возникли повсеместно – почти во всех штатах Америки. Причины, по которым суфражистки вступали в союз с поборницами трезвости, были ясны: суфражистское движение начало пробуксовывать в своих попытках влиять на законодательство, уже сформировались политические силы, противоборствующие суфражизму, и в результате к движению за женское равноправие присоединялось все меньше новых участниц. К началу 1880-х годов организация Сьюзен Стэнтон и Элизабет Энтони едва насчитывала жалкую сотню членов. Между тем женские общества трезвости переживали настоящий расцвет, в их ряды вступали все новые активистки. Если в 1874^{Году} это движение насчитывало 2000–3000 участниц, то в 1876-м их число достигло 13 000, а к 1890-му уже превысило 100 000. Заручившись поддержкой самой многочисленной женской организации в стране, суфражистки могли рассчитывать на значительный прогресс. Загадка тут в другом: почему ВХСЖТ согласился на союз с суфражистками?

Исследователи из Стэнфорда Скотт Уилтермут и Чип Хиз провели один остроумный эксперимент: они случайным образом разделили участников на группы по три человека в каждой и дали им прослушать в наушниках государственный гимн Канады (“О Канада”) с различной синхронизацией. Участники контрольной группы, пока звучал гимн, повторяли его слова про себя. Участники “синхронной” группы пели гимн вслух хором. “Асинхронная” группа тоже пела, но вразнобой: все участники группы слышали гимн в разном темпе⁶.

Участники эксперимента думали, что тестируется их умение петь. Но все было несколько сложнее: после пения участники перешли к следующему (якобы не связанному с первым) исследованию, где каждый участник получал определенную сумму денег, которые мог либо оставить себе, либо поделиться ими с другими членами группы. Казалось бы, те несколько минут, которые участники уделили пению, не должны были никоим образом повлиять на их поведение – однако повлияли. Люди из “синхронной” группы, певшие слаженно, делились деньгами значительно охотнее. По их словам, они в большей степени ощущали сплоченность, близость друг другу, в большей степени чувствовали себя командой, чем представители других групп^[21].

Когда мы хотим установить союз с группой, разделяющей наши ценности, мы упускаем из виду тот факт, что очень важно иметь, кроме того, общую тактику⁷. Недавно социологи Усок Чои и Брейден Кинг из Северо-Западного университета и Сара Соул из Стэнфорда изучили необычные альянсы различных общественных движений и организаций: коалицию защитников окружающей среды и активистов ЛГБТ, союз феминисток и пацифистов, сотрудничество базы морской пехоты с местным индейским племенем. Исследователи показали, что общая тактика – очень важный предиктор успеха альянса. Даже если представители различных групп преследуют абсолютно разные цели, они обнаруживают свое родство, когда прибегают к сходным методам действия. Если вы в последние десять лет постоянно принимали участие в маршах и протестах, вы легко ощутите солидарность и схожую идентичность с другим сообществом, которое действует тем же способом.

Люси Стоун поняла, что одних только общих целей недостаточно для процветания союза, заметив: “Люди всегда расходятся во мнениях о том, каковы наилучшие методы и средства”. Со своей стороны, и Стэнтон указывала, что тактические разногласия – это “главный спорный вопрос”, расколовший суфражистское движение. Люси Стоун предпочитала вести агитационные кампании на уровне штата; Энтони и Стэнтон боролись за внесение поправок в Федеральную конституцию США. Стоун принимала в свою организацию мужчин; Энтони и Стэнтон предоставляли членство в своем движении исключительно женщинам. Стоун призывала к реформе путем публичных выступлений и собраний; Энтони и Стэнтон

прибегали к более конфронтационным методам: например, Энтони, нарушая закон, голосовала на выборах и призывала других женщин следовать ее примеру Те суфражистки, которые вступали в альянсы с обществами трезвости, брали на вооружение более умеренные методы, и именно это позволяло представительницам обеих групп найти общий язык⁸. В то самое время, когда женщины создавали местные клубы ВХСЖТ, Люси Стоун учредила клубы суфражисток. У обеих групп накопился богатый стаж лоббирования и издательской деятельности. Они начали работать сообща, чтобы продвигать свои интересы в законодательных органах разных штатов, публиковать статьи и распространять тематическую литературу, а также проводить публичные суфражистские встречи, конференции и дебаты^[22]. Действуя заодно, суфражистки и сторонники трезвости смогли провести в некоторых штатах законы, предоставившие женщинам избирательные права. Благодаря этому суфражистки открыли для себя основополагающий принцип обретения союзников. Лучше всего этот принцип иллюстрирует пример молодой и прозорливой предпринимательницы, которая придумала неожиданный способ привлечь противников своей идеи к ее осуществлению.

Умеренные радикалы

В юн году студентке Мередит Перри пришло в голову, что с современными технологиями что-то не так. Чтобы позвонить по телефону или подключиться к интернету, провод уже не нужен. Все, для чего раньше был нужен провод, стало беспроводным... все, кроме одного. Сидя у себя в комнате в общежитии, Мередит понимала, что она, словно цепью к стене, прикована к розетке самым старомодным из всех ее девайсов: зарядным устройством. Чтобы пользоваться телефоном и компьютером, необходимо было периодически заряжать их от электрических розеток. Беспроводная электроэнергия – вот чего нам всем не хватает.

Мередит начала думать, каким образом можно бы передавать энергию по воздуху. Пульт от телевизора излучает слишком слабый сигнал, радиоволны слишком неэффективны, а рентгеновские лучи слишком опасны. Затем она подумала об устройстве, которое было бы способно преобразовывать физические колебания в энергию. Например, если положить его под поезд, то оно смогло бы накопить энергию, которую генерируют колеса, катящиеся по рельсам. Конечно, это совершенно непрактично – предлагать людям закладывать какие-то устройства под поезд, чтобы таким образом получить энергию, – однако Мередит знала, что звук, например, перемещается по воздуху путем колебаний. А что, если можно использовать ультразвук – невидимый и неслышимый, – чтобы создавать воздушные колебания и преобразовывать их в беспроводную энергию?

Преподаватели физики сказали студентке, что такое невозможно. Специалисты по ультразвуковой технике подтвердили: нет, ничего не получится. Некоторые из самых уважаемых ученых мира ответили ей, что она просто попусту тратит время на подобные размышления. Но потом Мередит победила в одном конкурсе изобретений, и некий журналист предложил ей продемонстрировать свою технологию на конференции по цифровым технологиям, которая должна была пройти всего через месяц. Имея в своем распоряжении лишь непроверенную идею, но не имея рабочего опытного образца, Мередит столкнулась с типичной проблемой “курица или яйцо”: ей нужны были средства, чтобы построить опытный образец, но сама ее идея была настолько радикальна, что потенциальным инвесторам хотелось вначале взглянуть на этот образец. Поскольку она была единственной основательницей технологического стартапа и при этом у нее не было никакого инженерного бэкграунда, то для дальнейшего продвижения ей необходимы были соратники.

Через три года я встретил Перри на одном мероприятии *Google*. Получив начальное финансирование в размере 750 000 долларов от фонда *Founder's Fund*, основанного Марком Кьюбаном, Мариссой Майер и Питером Тилем, ее команда только что закончила работу над первым функциональным прототипом. Он мог заряжать электронные устройства быстрее, чем проводная зарядка, и на большем расстоянии и должен был быть готов к выводу на рынок через два года. К концу 2014 года компания Перри, получившая

название *iBeam*, зарегистрировала уже 18 патентов и аккумулировала 10 миллионов долларов венчурного капитала.

Перри также была среди спикеров на этом мероприятии *Google* – в одном ряду с рэпером Снуп Доггом, одним нобелевским лауреатом и бывшим президентом Биллом Клинтонном, – и лишь ей одной публика устроила стоячую овацию. Дебаты о том, насколько хорошо будет работать проектируемое устройство, еще продолжались, но Мередит Перри уже преодолела главный барьер, доказав принципиальную жизнеспособность своего изобретения. По словам самой Мередит,

все те, кто сегодня работает в моей компании, без единого исключения, раньше вообще не думали, что моя идея осуществима, или были настроены крайне скептически.

Перри столкнулась с экстремальным вариантом борьбы, какая выпадает на долю каждого оригинала, пытающегося оспорить статус-кво: ей приходилось преодолевать скептицизм потенциальных ключевых партнеров. Первые ее усилия ни к чему не привели. Она пыталась заручиться поддержкой нескольких технических специалистов, но они тут же указывали ей на просчеты в математике и физике ее изобретения и даже не рассматривали возможность сотрудничества. Не помогало и то, что Перри предлагала им нанять их по контракту на условиях отложенной оплаты, – они боялись так никогда и не увидеть обещанных денег.

Наконец, Перри сделала шаг, который противоречил абсолютно всему, что она знала о влиянии на людей: она просто перестала рассказывать экспертам, что именно она собирается создать. Вместо того чтобы подробно излагать свой план беспроводной передачи электроэнергии, она сосредоточилась на спецификациях нужной ей технологии. Раньше ее сообщения выглядели примерно так: “Я собираюсь создать преобразователь, чтобы пересылать электричество по воздуху”. В новых же сообщениях главная цель не упоминалась: “Я ищу кого-то, кто сможет построить преобразователь с такими-то и такими-то параметрами. Вы можете справиться с такой задачей?”

Такой подход сработал. Она убедила двух специалистов по акустике собрать передатчик, еще одного – приемник, а инженера-электрика – разработать электронику для устройства. Перри рассказывает:

У меня в голове все это отлично сходилось воедино. Ну, в худшем случае кто-нибудь подаст на меня в суд. У меня просто не было другого выхода, учитывая набор моих собственных знаний и навыков.

Вскоре среди ее сотрудников уже были доктора наук из Оксфорда и Стэнфорда, которые с помощью расчетов и компьютерных симуляций подтверждали: идея Перри теоретически осуществима. Этого оказалось достаточно, чтобы привлечь первый транш финансирования и пригласить в команду талантливого технического руководителя, который изначально был настроен крайне скептически:

Но когда я показала ему все патенты, он сказал: “Ничего себе! Может быть, все это и сработает!”⁹

В своей популярной лекции на конференции TED (и в книге, написанной на ее основе) Саймон Синек рассказывает, что, если мы хотим вдохновлять людей, нам нужно начинать с вопроса *почему*¹⁰. Если мы сможем объяснить людям, на каких интуитивных прозрениях базируется наша идея, с какой целью мы создаем новые продукты, то люди к нам потянутся. Это, конечно, превосходный совет – если только вы не создаете что-то настолько оригинальное, что оно может подорвать статус-кво. Когда люди, выступающие за реформу морали, дают свои ответы на вопрос *почему*, они рискуют столкнуться с глубоко укоренившимися убеждениями окружающих. Когда креативные нонконформисты начинают объяснять *почему*, то их ответ способен взорвать привычные представления о возможном и невозможном.

Исследователи Дебра Мейерсон и Морин Скалли обнаружили, что для того, чтобы достичь успеха, оригиналам часто приходится становиться умеренными радикалами. Они глубоко верят в ценности, отступающие от традиционных, и в идеи, которые идут вразрез с общепринятыми. Однако они научаются умерять свой радикализм, представляя свои взгляды

и идеи в менее шокирующем и более привлекательном для широкой публики виде. Меридит Перри – типичный умеренный радикал: она сделала неосуществимую идею осуществимой, сознательно затенив ее самую экстремальную сторону. Не сумев убедить технических специалистов совершить революционный скачок вместе с ней, она замаскировала цель и уговорила их сделать несколько не столь радикальных шагов.

Смещение фокуса с вопроса *почему* на вопрос *как* помогает людям стать менее радикальными¹¹. Целая серия экспериментов показала: когда людей с радикальными политическими взглядами просили объяснить причины их политических убеждений, они упрямо подтверждали свою радикальность¹². Повод объяснить, *почему* они так думают, давал им очередной шанс подтвердить свои убеждения. Но когда их просили объяснить, *как* работает та политическая сила, которую они поддерживают, они становились более умеренными. Размышления над вопросом *как* заставляли их замечать пробелы в собственных знаниях и осознавать, что некоторые их крайние взгляды, оказывается, далеки от реальности.

Ради альянса оригиналы могут умерять свой радикализм, как бы протаскивая свои истинные замыслы внутри троянского коня. У лейтенанта военно-морского флота США Джоша Стайнмана была мечта сделать флот более открытым для гражданских технологий, создав армейский хаб в Кремниевой долине. Стайнман понимал, что натолкнется на сопротивление, если выступит с радикальным и всеобъемлющим предложением полностью переосмыслить подход флота к инновациям, а потому выбрал более умеренный подход. Он представил некоторые новые технологии, предназначенные для корректировок ситуации в воздухе в режиме реального времени, адмиралу Джонатану Гринерту, командующему ВМС США. Адмирал Гринерт был заинтригован и спросил, что же последует дальше, а контр-адмирал Скотт Стерни задал Стайнману безобидный вопрос: а как военное ведомство должно представлять себе технологическое будущее? “Вот тут-то мы и нанесли удар, – вспоминает Стайнман. – «Будущее, сэр, – за софтом, а не за железом», и у военно-морского флота США должно быть присутствие в Кремниевой долине”¹³.

Через несколько месяцев – после того как другие младшие офицеры тоже упомянули в разговоре с начальством о важной роли программного обеспечения – командующий ВМС произнес речь в защиту этой идеи (последняя к тому времени уже обсуждалась в Пентагоне). В скором времени министр обороны объявил об открытии “представительства” вооруженных сил в Кремниевой долине. Стайнман задействовал метод, который психолог Роберт Чалдини называет техникой “нога в двери”: она сводится к тому, что вы начинаете с незначительного запроса, чтобы завладеть первоначальным вниманием собеседника, и лишь потом делаете более масштабное предложение¹⁴. Так, “приоткрыв дверь” при помощи скромного предложения вместо радикального плана, Стайнман приобрел союзников.

Коалиции часто распадаются, когда их участники отказываются умерить свой радикализм. В этом крылась одна из главных причин, по которым распалось движение “Захвати Уолл-стрит” (*Occupy Wall Street*) – волна протестов против экономического и социального неравенства, начавшихся в 2011 году. В том году, как показали опросы, большинство американцев поддерживали это движение, но вскоре оно сошло на нет. Сербский активист Срджа Попович поражается тому, насколько быстро максимализм участников движения отвратил от него большинство потенциальных союзников. Роковая ошибка, утверждает Попович, состояла уже в том, что движению дали неправильное название: оно делало акцент на радикальной тактике – разбивке палаточных лагерей протеста, а этому сочувствовали не так уж много людей. Попович убежден, что, если бы идеологи движения назвали его просто “99 процентов”, оно существовало бы по сей день¹⁵. А слово *оссиру* (“захвати”)

наводило на мысль, что примкнуть к такому движению можно, только бросив всё, чем вы были заняты, и приступив к физическому захвату площадей и улиц. Захват – это всего лишь один из видов оружия в огромном арсенале мирных способов протеста, – и, что еще важнее, он обычно притягивает лишь определенный, особенно убежденный тип людей...

Общественные движения, которым всегда приходится вести неравный бой, должны привлекать больше случайных участников, если они хотят победить. Название “99 процентов” инклюзивно: оно приглашает к участию любого человека, который вправе использовать любую тактику, которая ему нравится. Сделав свой имидж не таким радикальным и расширив арсенал методов борьбы, протестное движение могло бы заручиться поддержкой более консервативно настроенных граждан.

Движение за женское равноправие стало именно тем случаем, когда нарциссизм малых различий поднял свою уродливую голову. В 1867 году, когда Сьюзен Энтони и Элизабет Стэнтон заключили союз с расистом Джорджем Фрэнсисом Трейном, Люси Стоун писала, что трейновская поддержка суфражизма способна “компрометировать движение в глазах всех тех, кто еще не убежден окончательно”, а муж Стоун предупредил Сьюзен Энтони, что подобный альянс нанесет “непоправимый вред борьбе за избирательное право и для женщин, и для чернокожих”^[23].

Но Энтони не желала ни на шаг отступить от своего радикального убеждения – а именно, что если женщинам не предоставят избирательного права, то не должны его получить и чернокожие. Она выступала вместе с Трейном на митингах по всему Канзасу и приняла от него деньги на издание суфражистской газеты. Когда Стоун упрекнула ее в том, что она марает репутацию их общей борьбы за равноправие, являясь с Трейном, Энтони стала защищаться:

Я понимаю, какие чувства Вас обуевают. Это зависть, досада и ненависть – оттого что у меня есть газета, а у Вас – нет.

Элизабет Стэнтон встала на сторону Сьюзен Энтони, поддержав ее решение сотрудничать с Трейном:

Будет и правильно, и мудро принять помощь хоть от самого дьявола – при условии, что он не будет соблазнять нас умерить наши требования.

За этот союз пришлось дорого заплатить: у Канзаса был шанс стать первым штатом, который поддержал бы суфражизм, но в итоге штат отверг идею женского равноправия. Потерпело неудачу и “черное” суфражистское движение. Многие знающие наблюдатели считали, что причина обоих поражений – именно альянс с Трейном. Пару лет спустя, когда Элизабет Стэнтон и Сьюзен Энтони уже создали собственную отдельную организацию, они, ничему не научившись на прошлых ошибках, по-прежнему не желали отступить от своего радикального убеждения, будто всякий, кто поддерживает идеи суфражизма, – друг. Создав очередной союз, который бросил на женское движение мрачную тень, Стэнтон объединила силы с Викторией Вудхалл – активисткой, которая стала первой женщиной, рискнувшей баллотироваться в президенты США, но только навредила суфражизму своей радикальной программой. Вудхалл, которая в прошлом успела побывать и проституткой, и целительницей-шарлатанкой, выступала за сексуальное раскрепощение. Она заявляла, что у нее

имеется неотчуждаемое, конституционное и естественное право любить, кого я хочу, любить сколь угодно долгое или короткое время и менять эту любовь хоть каждый день, если заблагорассудится.

Противники суфражизма использовали высказывания Вудхалл в качестве доказательства того, что женское движение в действительности сводится к борьбе за сексуальную распущенность, а вовсе не за избирательное право. От Энтони и Стэнтон начали массово уходить соратницы; ряды организации поредели настолько, что едва набиралось достаточное число участниц для проведения съездов. Даже те законодатели, которые поначалу симпатизировали движению, теперь советовали суфражисткам оставить надежду на обретение избирательного права. Сами суфражистки отмечали, что совместная кампания с Вудхалл стала “самым действенным средством для того, чтобы отпугнуть от нас людей” и “отбросила наше дело на двадцать лет назад”. В целом этот альянс “вызвал шквал критики” столь суровый, напишет позднее биограф Энтони, что по сравнению с ним все прежние нападки показались бы “летним ливнем – по сравнению с циклоном в Миссури”.

Продолжая поддерживать альянс с Вудхалл, Стэнтон не осознала ценности умеренного радикализма. Она отвратила от себя Люси Стоун и многих других прежних и потенциальных союзников, не заметив, что люди, причастные к движению, и посторонняя публика совершенно по-разному оценивают коалиции. Важный свет на ее ошибку проливает новое исследование, проведенное специалистами в области управления Блейком Эшфортом и Питером Райнгоном: они показали, что аутсайдеры воспринимают состав коалиций иначе, нежели инсайдеры¹⁶. В глазах инсайдеров главным членом союза является человек, занимающий в нем центральное место и связанный со всеми представителями группы. В суфражизме такими ключевыми фигурами выступали, разумеется, Стэнтон и Энтони. Однако с точки зрения аутсайдеров “лицом” группы является человек с самыми крайними взглядами. А такой фигурой как раз и оказалась Вудхалл: ее личная скандальная биография легла большой тенью на все движение суфражисток и заставила отшатнуться от него многих людей, которые были открыты для относительно умеренной идеи избирательных прав для женщин, но отнюдь не для радикальных идей женской сексуальной независимости. Поскольку широкая публика судила о суфражизме по тем попугайкам-экстремистам, с которыми вступали в альянсы Энтони и Стэнтон, то у Стоун просто не оставалось выбора и ее организации пришлось все больше дистанцироваться от бывших единомышленниц.

Враги больше годятся в союзники, чем “заклятые друзья”

В фильме “Крестный отец – 2” Майкл Корлеоне советует: “Держи друзей близко, а врагов – еще ближе”. Но что делать с теми людьми, которые явно не попадают ни в ту, ни в другую категорию?

Обычно мы оцениваем свои отношения с людьми по непрерывной шкале от “позитивного” к “негативному”. Наши ближайшие друзья всячески поддерживают нас; наши лютые враги активно нам противодействуют. Однако исследования показывают, что ориентироваться следует не на линейную шкалу, а на две независимые оси координат: одна ось должна отражать позитивный потенциал отношений, а вторая – негативный. Наряду с сугубо позитивными и безусловно негативными отношениями, у нас могут иметься такие связи, которые “заряжены” одновременно положительно и отрицательно. Психологи называют такие отношения амбивалентными¹⁷. Таких неоднозначных людей в вашем окружении можно назвать и “заклятыми друзьями”: иногда они поддерживают вас, а иногда – вредят вам.

		<i>Позитивность</i>	
		Низкая	Высокая
<i>Негативность</i>	Низкая	Знакомые: безразличны	Друзья: неизменно поддерживают
	Высокая	Враги: неизменно вредят	“Заклятые друзья”: амбивалентны

Отношения Люси Стоун и с Элизабет Стэнтон, и со Сьюзен Энтони были крайне амбивалентными: обе дамы были ей и союзницами, и противницами одновременно. С одной стороны, она восхищалась умом Стэнтон и усердием Энтони и у них даже имелся удачный опыт плодотворного сотрудничества. С другой стороны, Стоун возражала против их “сумасшедших друзей” и “диких союзов”, которые грозили опорочить честь всего женского движения суфражисток. А Энтони и Стэнтон вели себя порой двулично. Например, однажды они поместили имя Стоун – без ее разрешения – в рекламной брошюре, восхвалявшей их

благотетеля-расиста. Позже, осенью 1869 года, Стоун написала Стэнтон, что “деятельное сотрудничество всех друзей движения будет лучше, чем любые их действия порознь”, и добавила, что ее собственная организация “никогда не станет врагом или противником вашей”. Однако на съезде, где присутствовала группа Стоун, Сьюзен Энтони предприняла неудачную попытку “переворота” с целью избрать президентом Элизабет Стэнтон. Стоун сама пригласила Сьюзен на кафедру, однако та под конец выступления обвинила Люси в попытках “уничтожить и раздавить” ее организацию.

В 1872 году теперь уже Стэнтон обратилась к Стоун с предложением примириться, убеждая ее забыть прошлые обиды: “Похороним все былые размолвки под грузом предстоящей нам работы”. Стоун сделала некоторые примирительные шаги, поместив в своей газете некоторые статьи и речи Стэнтон. Потом пришло письмо от Энтони, которая тоже предлагала “сотрудничать и вести совместную систематическую кампанию”. Она приглашала Стоун в Рочестер, чтобы “уладить этот вопрос, после чего мы все сделаемся одной большой женщиной”. Но Стоун ответила отказом.

Теперь-то, зная о дальнейшем ходе событий, легко расценить отказ Стоун как ошибку, вызванную простым упрямством. Если бы тогда она приняла приглашение, то, возможно, суфражистские организации добились бы избирательного права для женщин на много лет раньше. Но, если вы внимательно посмотрите, каким образом амбивалентные отношения воздействуют на уровень стресса, то поймете, что Стоун, дав отпор коллегам, повела себя в каком-то смысле мудро.

Чтобы понять, как лучше всего работать с амбивалентными отношениями, Мишель Даффи, преподаватель менеджмента из университета Миннесоты, провела исследование на примере полицейских. Ее интересовал вопрос: как часто им мешают или, наоборот, помогают ближайшие коллеги; отмечался также уровень стресса и пропуски рабочих дней. Неудивительно, что негативные отношения с ближайшими коллегами приводили к стрессу. Когда полицейские чувствовали, что коллеги ставят им палки в колеса, они начинали менее добросовестно относиться к собственным служебным обязанностям, чаще делали несанкционированные перерывы в работе и чаще пропускали рабочие дни.

Что же происходило, если постоянно противодействующий коллега неожиданно начинал оказывать поддержку? Оказывается, это несколько не улучшало положения – напротив, только ухудшало. Если один и тот же человек то мешал участнику опроса, то вдруг начинал помогать ему, то у опрошенного еще сильнее снижалась лояльность и он еще чаще пропускал работу^[24]. Негативные отношения неприятны, но они хотя бы предсказуемы: если коллега постоянно строит вам козни, вы просто стараетесь держаться от него подальше и ожидаете от него только худшего. Но если отношения амбивалентны, вам постоянно приходится быть начеку и вы не знаете, когда можно доверять коллеге, а когда ждать от него подвоха. Вот как объясняет это команда Даффи:

Общение с людьми, ведущими себя непоследовательно, требует гораздо больших затрат эмоциональной энергии и отнимает больше сил.

Проведя серию передовых исследований, психолог Берт Учино выяснил, что амбивалентные отношения в буквальном смысле более вредны для здоровья, чем просто негативные отношения¹⁸. Один из экспериментов Учино показал, что большое число амбивалентных отношений чревато более высоким уровнем стресса, депрессии и неудовлетворенности жизнью. Участники другого исследования оценивали свои отношения с десятью самыми важными людьми в своей жизни, а потом выполняли два задания, которые обычно вызывают дискомфорт: их просили практически без подготовки произнести краткую речь и пройти на скорость тест по математике. Чем больше амбивалентных отношений было у участника эксперимента, тем больше у него учащался пульс при выполнении обеих задач.

Люси Стоун осознавала риски, которые влекут за собой подобные амбивалентные узы. В 1871 году она писала: “Лучше вовсе не иметь дела с такими людьми. Еще недавно они были нашими врагами. Каковы они друзья – нам неизвестно”. Биограф и историк-американист Андреа Мур Керр замечает, что Стоун “была не способна ни предсказать, ни контролировать

поведение Элизабет Стэнтон и Сьюзан Энтони”. По словам Джин Бейкер, Стоун “старалась всячески оберегать свою организацию от заразы, которую сеяло «кошмарное воинство» объединенных сил Стэнтон – Энтони”.

Инстинкт велит нам прекращать плохие отношения и сохранять амбивалентные. Однако факты наводят на мысль, что поступать следует ровно наоборот: разрывать отношения с “заклятыми друзьями”, а врагов, напротив, пытаться привлечь на свою сторону.

Бросая вызов статус-кво, оригиналы часто игнорируют своих оппонентов. Логика за этим стоит такая: если кто-то противится переменам, значит, нечего даже время на него тратить. Лучше сосредоточить все силы на укреплении связей с теми людьми, которые тебя поддерживают.

Но наши лучшие союзники – вовсе не те, кто поддерживал нас с самого начала. Лучшими союзниками часто оказываются именно те люди, которые изначально выступали против нас, а потом перешли на нашу сторону.

Полвека назад выдающийся психолог Эллиот Аронсон провел ряд экспериментов, которые демонстрируют, что в действительности мы гораздо чувствительнее относимся к утрате и обретению уважения со стороны других людей, нежели к уровню уважения как таковому¹⁹. Когда кто-то нас поддерживает, мы просто принимаем это как факт – и не слишком высоко ценим эту поддержку. Зато своим истинным сторонником мы считаем человека, который вначале был нашим противником, а затем уже стал пламенным союзником. Аронсон поясняет:

Человек, который проникся к нам симпатией не сразу, а постепенно, будет нравиться нам гораздо больше, чем тот, который всегда хорошо к нам относился. Нам льстит, когда человек, изначально питавший к нам враждебные чувства, постепенно проникается к нам дружбой, и нам всегда немного скучно, если человек с самого начала был настроен позитивно²⁰.

Если мы сами испытываем особенно сильную приязнь к нашим “обращенным противникам”, то верно ли, что и они питают к нам сходные чувства? Да, питают – и это второй большой плюс стратегии, подразумевающей обращение оппонентов в союзники. Для того чтобы полюбить нас, им приходится проделать особенно серьезную работу – они должны преодолеть свои первые негативные впечатления и внушить себе: *Я ошибочно судил об этом человеке*. Впредь, дабы избежать когнитивного диссонанса от повторной перемены мнения, они будут особенно заинтересованы в том, чтобы сохранять к вам положительное отношение.

Третье и самое важное преимущество состоит в том, что именно наши бывшие недруги лучше всего убеждают других людей присоединиться к нашему делу. Они придумывают самые изобретательные аргументы в нашу пользу, потому что им понятны сомнения и контраргументы и активных противников, и нейтральных наблюдателей. К тому же они – наиболее надежный источник информации, поскольку они не принадлежали с самого начала к числу наивных последователей, поддакивающих любому нашему слову. В одном из экспериментов Аронсона участники легче всего соглашались переменить мнение, если их убеждали люди, которые сами изначально занимали в этом вопросе негативную позицию, а затем позитивную²¹. В одном недавнем исследовании руководители компаний находились под сильным влиянием членов совета директоров, которые сначала спорили с руководителем, а затем принимали его позицию – сигнализируя тем самым, что “мнение руководителя явно выдерживает испытание критикой”^{22[25]}.

Вместо того чтобы избегать врагов, Люси Стоун, напротив, искала их общества и активно с ними взаимодействовала. Она помогла привлечь на сторону суфражизма Джулию Уорд Хау – выдающуюся поэтессу, написавшую “Боевой гимн Республики”. Получив приглашение посетить собрание суфражисток, Хау пришла на него неохотно, “с мятежным сердцем”, поскольку воспринимала Стоун как одну из своих “антипатий”. Но, вслушавшись в речь Люси, Хау сделалась ее близкой союзницей и одним из крупнейших лидеров женского движения.

В 1855 году, на одном из собраний, во время выступления Люси Стоун кто-то из слушателей перебил ее, назвав суфражисток “непригодными для замужества”, а движение в целом – “горсткой разочарованных женщин”. Вместо того чтобы пропустить выходку мимо ушей, Люси Стоун обратилась к этому человеку лично, что публика встретила аплодисментами:

Преыдуший оратор назвал наше движение горсткой разочарованных женщин. С первых лет своей жизни, насколько простирается моя память, я была разочарованной женщиной... Меня ждало разочарование при попытке выбрать профессию... так как все поприща оказались для меня закрыты, кроме поприщ учительницы, швеи и домохозяйки. В образовании, в браке, в религии – во всем уделом женщины становится разочарование. И я посвящу всю мою жизнь тому, чтобы обострить это чувство разочарования в душе каждой женщины, пока она не поймет, что терпеть все это далее просто невыносимо.

Когда Стоун расклеивала на улицах объявления о предстоящих выступлениях аболиционистов, за ней по пятам следовали какие-то молодые люди и срывали эти плакаты. Стоун спросила их, любят ли они своих матерей. Разумеется. А сестер своих они любят? Конечно. Тогда Стоун объяснила им, что на Юге молодых парней их возраста продают в рабство и после этого они уже никогда в жизни не увидят своих родных. Как рассказывает Керр,

потом она пригласила их в качестве “особых гостей” на вечерние лекции. Такие прохожие, случайно завербованные на улице, оказывались полезными союзниками, способными утихомирить других хулиганов.

В 1859 году студентка колледжа Фрэнсис Уиллард записала в своем дневнике, что в город приехала Люси Стоун, и добавила: “Мне не нравятся ее взгляды”. Сама Уиллард, занимавшая консервативную позицию, вступила в общество трезвости, но спустя годы сделалась одной из самых влиятельных суфражисток. Позднее она рассказывала, что именно Стоун помогла ей изменить свои убеждения:

Помню, когда-то я безумно боялась Сьюзен, да и Люси тоже. Но теперь я люблю и почитаю этих женщин и даже не могу передать словами, какое это счастье – получить благословение от этих женщин, благодаря которым наиболее робкие натуры, вроде меня самой, сумели выступить вперед и найти свое место в работе на благо всего мира.

Если бы они не проторили путь первыми и не осветили его своим ярким пламенем, то мы бы никогда не отважились выйти и тоже двинуться по этому пути.

В 1876 году Уиллард предприняла попытку объединить суфражисток с активистками обществ трезвости. Более поздние исследования показали: на протяжении следующих двух десятилетий всякий раз, когда Уиллард посещала какой-нибудь штат, шансы на создание союза между суфражистками и “трезвенницами” резко возрастали. Каким же образом она убеждала консервативных членов ВХСЖТ вступать в партнерство с “вольнодумными” суфражистками? Ключ к ответу можно найти в Голливуде, где судьба фильма зависит от того, насколько хорошо сценаристам удастся “продать” руководителям киностудий плоды своего воображения.

Знакомство с предметом укрепляет чувства

В начале 1990-х группа киносценаристов предложила нечто небывалое, чего в компании *Disney* никогда раньше не делали: снять мультфильм по оригинальному сценарию. Вопреки полувековой традиции студии, снявшей такие проверенные временем сказки-хиты, как “Золушка” и “Белоснежка”, эти сценаристы решили написать абсолютно новую историю, не опираясь ни на какие старые сюжеты. Руководитель студии Джеффри Катценберг отнесся к идее скептически и успокоил коллег, сказав, что это просто эксперимент. “Никто не верил в успех этой затеи, – вспоминает режиссер Роб Минкофф. – В *Disney* этот фильм воспринимали как фильм категории В”.

Из этого сценария в конце концов родился “Король Лев”, который стал самым кассовым мультфильмом 1994 года и завоевал двух “Оскаров” и “Золотой глобус”. Катценберг

когда-то сказал, что встанет на колени в знак признательности, если фильм принесет 50 миллионов долларов. К 2014 году “Король Лев” принес студии больше миллиарда.

Как это часто случается с оригинальными идеями, сначала работа над фильмом никак не могла сдвинуться с мертвой точки. Задумывалось нечто вроде “Бэмби в Африке со львами” (вместо оленей в качестве главных действующих лиц). Но после того как первый вариант сценария зашел в тупик, пятеро сценаристов решили придумать его заново. Два дня они сидели вместе, перелопачивая множество идей и сочиняя эпическую повесть о львиной династии, а потом устроили презентацию своей истории для группы топ-менеджеров *Disney*. Первым, кто отреагировал на этот сюжет, стал генеральный директор компании Майкл Айснер, который как-то не понял, о чем вообще речь. В поисках хоть чего-то знакомого он спросил: “А вы можете превратить все это в «Короля Лира»?”

По случайному совпадению Минкофф как раз пару недель назад перечитал эту трагедию Шекспира, и он обстоятельно объяснил, почему эта концепция не сработает. И тут откуда-то из задних рядов продюсер Морин Донли предложила другую шекспировскую подсказку: “Да нет, это же «Гамлет»!”²³

И вдруг всех озарило. “Раздался какой-то коллективный вздох узнавания, – вспоминает Минкофф. – Ну конечно же, «Гамлет»: дядя убивает отца, и сыну приходится мстить за смерть отца. Так мы и решили, что это будет «Гамлет» со львами”. И в этот исторический момент фильм получил на студии “зеленый свет”.

Чтобы понять, что же именно спасло будущий фильм от бесславной смерти в монтажной, я обратился к Джастину Бергу, стэнфордскому эксперту по креативности. Сценаристам обязательно нужно было начать со львов, объяснил Берг. Если бы они начали с “Гамлета”, то закончили бы какой-нибудь мультяшной дешевкой по мотивам Шекспира. Выбор свежей идеи в качестве отправной точки – ключ к оригинальности, но одновременно и серьезный вызов.

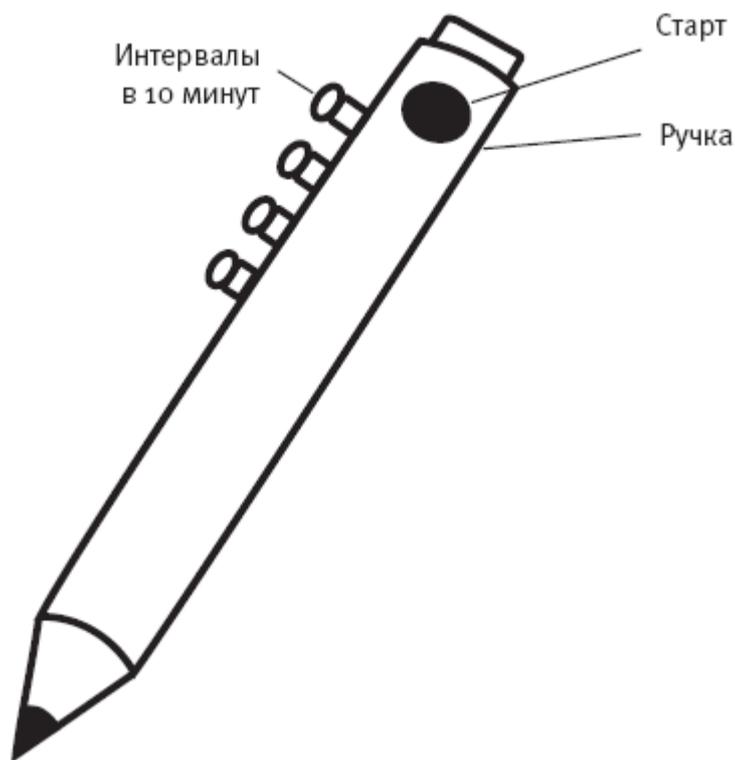
Проводя один из своих экспериментов, Берг просил участников изобрести какой-нибудь новый продукт, который мог бы помочь студентам колледжа успешно проходить собеседования при устройстве на работу. Он предложил им взять за отправную точку всем знакомую папку для файлов с тремя кольцами – а затем придумать на ее основе что-то новаторское. Менеджеры книжных магазинов и покупатели из фокус-групп дружно оценили идеи, выдвинутые в итоге участниками эксперимента, как совершенно заурядные.

Согласно Бергу, отправная точка при генерировании идей – это нечто вроде первого мазка, который художник наносит на холст: этот мазок задает общие очертания для всего остального, что потом появится на картине, заранее устанавливая определенные рамки для нашего воображения. Взяв за основу папку для файлов, участники эксперимента Берга послушно двинулись по самому очевидному пути, предлагая какие-нибудь банальные идеи: снабдить папку кармашками для резюме или визитных карточек – в общем, нечто такое, что не меняло стартовую идею кардинальным образом. Чтобы придумать нечто по-настоящему оригинальное, мы должны изначально исходить из чего-то менее заурядного.

Другим участникам Берг предлагал в качестве отправной точки не папку для файлов, а нечто более неожиданное – рамку с колесиками от роликового конька. Эти участники уже не были заложниками стереотипов: предложенные ими идеи оказались на 37 % более оригинальными по сравнению с идеями первой группы. Например, один из участников эксперимента обратил внимание на то, что во время рабочих интервью бывает трудно определить, сколько прошло времени, и при этом не хочется показаться невежливым, бросив взгляд на часы и прервав ради этого зрительный контакт с интервьюером. Этот участник предложил идею часов, позволяющих узнать время на ощупь: в них можно встроить элементы наподобие колесиков роликового конька, способные через определенные промежутки времени менять форму или фактуру.

Хотя новаторская стартовая точка и помогает повысить оригинальность наших идей, это еще не означает, что сами эти идеи непременно окажутся пригодными или практичными. Пусть роликовые коньки и позволили выдвинуть креативную идею незаметного определения

времени, однако постоянно ощупывать часы, лежащие в кармане, – это все же довольно странное занятие. Чтобы решить эту проблему, Берг, по-прежнему предлагая участникам в качестве отправной идеи роликовые коньки, усложнил задачу: после того как они презентовали свои идеи, он показывал им фотографию предметов, которые обычно соискатели берут с собой на собеседования, а потом просил уделить еще несколько минут доработке предложенных идей. В случае человека, который решил придумать “вежливый” способ узнавать время, эти дополнительные минуты сыграли положительную роль. Вместо наручных часов, которые позволяли бы определять время на ощупь, тот же изобретатель, взглянув на набор обычных предметов, какие люди берут с собой на собеседования, придумал ручку, по которой можно узнавать время на ощупь:



Самые перспективные изобретения начинаются с новаторской идеи, к которой затем добавляются более привычные черты и детали, и это позволяет изобретению капитализировать эффект привязанности к просмотренному, о котором мы подробно говорили выше²⁴. В среднем комбинация нестандартной отправной точки с добавлением чего-то более знакомого помогала генерировать идеи, которые оказывались на 14 % более практичными и при этом ничуть не теряли в оригинальности. Берг подчеркивает, что если бы вы начали эксперимент, взяв в качестве отправной точки обычную ручку, а не колесную рамку от роликового конька, то, скорее всего, чем-то вроде обычной ручки вы бы и закончили. Но если вы начинаете с чего-то совершенно неожиданного в контексте рабочего интервью, например с колес от роликового конька, а затем включаете в картину что-нибудь более ожидаемое и привычное, например ручку, – то, вполне возможно, вам удастся придумать нечто практичное и при этом нетривиальное.

В случае с мультфильмом “Король Лев” именно это и произошло, когда Морин Донли предложила переделать сценарий в духе “Гамлета”. Доза чего-то хорошо знакомого помогла руководителям студии связать в воображении новаторскую историю из жизни саванны с типичной классической сказкой. Минкофф объясняет:

Подобное дает большой группе людей единую точку отсчета. Если сюжет полностью оригинален, можно потерять аудиторию. Руководителям студий ведь придется продавать все это – вот они и ищут общие для всех опорные точки.

Им надо за что-то уцепиться.

Так команда, работавшая над “Королем Львом”, принялась искать подсказки в “Гамлете”. Понимая, что им нужен кульминационный момент – нечто вроде “быть или не быть”, сценаристы вставили эпизод, в котором павиан Рафики преподает Симбе урок о том, как важно помнить, кто он такой.

Вернемся к суфражисткам. Участницы обществ трезвости не были готовы подняться на борт суфражистского движения, пока одна восходящая звезда борьбы за женское равноправие не внесла в это движение элемент узнавания. Социолог из Университета Вандербильта Холли Маккэммон говорит, что суфражистки использовали в своей борьбе за избирательное право два главных аргумента: призыв к справедливости и к социальной реформе. Аргумент справедливости напоминал о том, что у женщин есть неотъемлемое право участвовать в выборах. Призыв к социальной реформе был нацелен на общественное благо и подчеркивал, что роль женщин как воспитательниц детей, хранительниц домашнего очага и их высокие нравственные качества помогут изменить страну к лучшему. В те времена призыв к справедливости считался радикальным: он противоречил традиционным гендерным стереотипам, поскольку предполагал, что женщины и мужчины должны быть равноправны во всех областях. Призыв к социальной реформе был более умеренным, так как скорее подкреплял существующие гендерные стереотипы и напоминал, что именно те уникальные качества женщины, которые консерваторы так ценят применительно к частной жизни, могли бы принести пользу и в жизни общественной. В образе “матери общества” эмансипированная женщина могла бы работать на благо социума, способствуя распространению образования, ограничивая коррупцию в правительственных кругах и помогая бедным²⁵.

Когда Маккэммон и ее коллеги оцифровали и проанализировали речи суфражисток, их газетные колонки, листовки и брошюры, выходявшие на протяжении четверти столетия, выяснилось, что аргумент о справедливости появился первым и в дальнейшем выдвигался чаще всего. В целом суфражистки уделяли вопросу справедливости примерно 30 % своего времени, тогда как на социальную реформу отводилось едва ли больше 15 %. Однако призывы к справедливости не встречали понимания у активисток обществ трезвости, которые склонялись к традиционному представлению о гендерных ролях и не считали, что женщины и мужчины во всем равны²⁶. Призыв к социальной реформе также не резонировал с привычными для них ценностями: консервативные активистки движения за трезвость выступали за стабильность, а не за реформу. Однако Фрэнсис Уиллард, восходящая звезда ВХСЖТ, изобретательно и по-новому подошла к изложению своих взглядов и сделала их чрезвычайно популярными.

Как был завоеван Запад

Фрэнсис Уиллард не использовала аргументы справедливости или социальной реформы. Она, в отличие от суфражисток, даже не говорила об избирательных бюллетенях для женщин. Вместо этого она говорила о “бюллетене на защиту домашнего очага”. Уиллард видела в суфражизме “оружие для защиты от тирании пьянства”. Сравнив избирательное право с “мощным увеличительным стеклом”, она обещала использовать эту линзу для того, чтобы “сжечь и испепелить салуны, пока они не истлеют, не улечутся гадкими парами и не рассеются, как туман”. Защита домашнего очага – это более чем знакомая тема для ВХСЖТ. Теперь суфражизм можно было использовать как средство для достижения желанной цели: если поборницы трезвости хотят всерьез бороться с бытовым пьянством, им необходимо добиться права голосовать. По словам Джин Бейкер,

это был окольный подход к проблеме суфражизма под религиозным в своей основе предлогом защиты домашнего очага. Однако этот подход помог связать два самых мощных женских реформистских движения Америки. Всеобщее избирательное право, которое, по мысли Сьюзен Энтони, представляло собой универсальную ценность, укорененную в

естественных правах, стало для Уиллард тактическим инструментом, который помог привлечь женщин-домоседок, хранительниц домашнего очага.

По мере того как Маккэммон изучала сложившиеся за четыре десятилетия альянсы между ВХСЖТ и суфражистками, выяснялось, что в течение года после того, как суфражистки выдвигали аргумент о справедливости в том или ином штате, вероятность альянса суфражисток с обществами трезвости в этом штате не увеличивалась. Более того, этот союз становился даже слегка менее вероятным. Но стоило только суфражисткам выступать под лозунгом защиты домашнего очага, как шансы на объединение сил с ВХСЖТ в данном штате резко возрастали, а заодно повышалась вероятность того, что этот штат в конце концов введет избирательное право для женщин^[26]. В конечном итоге неутомимая активность Уиллард позволила женщинам обрести полные избирательные права в нескольких штатах, а еще в 19 штатах – право голоса на выборах в школьные советы. Особенно действенным аргумент в защиту домашнего очага оказался на Западе. К тому моменту, как Девятнадцатая поправка в Конституцию предоставила всем американским женщинам полное избирательное право, соответствующие законы уже были приняты в 81 % западных штатов и территорий – по сравнению с 2 % на Востоке и 0 % на Юге.

Чрезвычайно маловероятно, что Фрэнсис Уиллард сама могла бы стать основательницей женского суфражистского движения. Исследование Джастина Берга наводит на мысль, что если бы женщины начали с более близкой им цели – защиты домашнего очага, то они, возможно, вообще бы никогда не задумались об избирательном праве. Радикальное мышление часто оказывается необходимым – просто для того, чтобы застолбить новую территорию. Но как только идея борьбы за избирательное право укоренилась в умах, радикальным суфражисткам понадобился более умеренный посредник, который смог бы завоевать сердца более широкой аудитории. Фрэнсис Уиллард удалось завоевать беспримерное доверие поборниц трезвости, потому что в своих выступлениях она выдвигала комфортные, близкие всем идеи. Она активно использовала религиозную риторику и регулярно цитировала Библию.

Фрэнсис Уиллард была типичным умеренным радикалом. “В присутствии Уиллард ничто не выглядело радикальным, – пишет Бейкер, – даже когда она двигалась в сторону более прогрессивных проблем”. И эта тактика позволяет нам извлечь два важных урока о том, как нужно убеждать потенциальных партнеров присоединиться к нам.

Во-первых, необходимо ориентироваться на различающиеся ценности. Вместо того чтобы исходить из того, что окружающие разделяют наши взгляды, или пытаться убедить их принять наши, нам следует преподносить *наши* ценности как средство достижения *их* целей. Изменять чужие идеалы трудно. Гораздо легче ассоциировать нашу повестку с теми ценностями, которые наша аудитория и так уже исповедует.

Во-вторых, как мы уже видели на примере Мередит Перри, скрывавшей свою истинную миссию (изобретение метода беспроводной передачи энергии), абсолютная открытость – не всегда лучшая политика. Как бы ни хотелось оригиналу быть максимально откровенным с потенциальными партнерами, ему порой приходится переформулировать или камуфлировать суть своей идеи, чтобы привлечь целевую аудиторию. Уиллард практически контрабандой протащила идею всеобщего избирательного права под лозунгом борьбы с бытовым пьянством.

Но этот аргумент действовал не на все группы, к которым она обращалась. Аргумент о справедливости привлекал в движение наиболее радикально настроенных женщин, потому что им нравилась идея равных гендерных ролей. В случае с консервативными участницами обществ трезвости гораздо лучше работал умеренный аргумент защиты домашнего очага. С другой стороны, для того чтобы привлечь к суфражистскому движению потенциальных союзниц, настроенных более радикально, аргумент о защите дома и семьи был *слишком* умеренным. Работа Маккэммон показывает, что для того, чтобы как можно больше женщин поверили в то, что всеобщее избирательное право – это цель, а не средство для достижения других целей, требовалась презентация в духе Златовласки – умеренный

аргумент в пользу социальной реформы. Чтобы лидеры движения преуспели в вербовке потенциальных сторонниц,

им нужно было найти правильный баланс: войти в резонанс с существующими культурными нормами, однако при этом бросить вызов статус-кво.

Численность суфражистских организаций в том или ином штате практически не менялась, пока суфражистки говорили о справедливости или защите домашнего очага, – зато она резко взлетала после того, как они начинали описывать, каким образом женщины могли бы улучшить общество. Одновременно это способствовало принятию законов об избирательном праве²⁷. Говорит Роб Минкофф:

Оригинальности хотят все, однако существует зона наилучшего восприятия. Если идее недостает оригинальности, она кажется скучной или банальной. Если идея чересчур оригинальна, есть риск, что публика ее не поймет. Так что цель – попытаться выйти за рамки привычного, но не сломать эти рамки вовсе.

На протяжении всей своей деятельности Люси Стоун постоянно говорила о справедливости и гендерном равноправии полов, выступая перед женщинами, уже примкнувшими к суфражистскому движению. Но, обращаясь к посторонней публике, она более тщательно подбирала слова, не забывая упомянуть о необходимости социальной реформы и об уважительном отношении к традиционным гендерным ролям. В 1853 году, когда недовольная публика прервала одну из речей на съезде, посвященном правам женщин, на трибуну поднялась Люси Стоун. Вместо того чтобы взывать к справедливости и равноправию, она заговорила о роли женщины как хранительницы домашнего очага.

Я полагаю, что каждая женщина, восседающая на троне собственного дома, излучающая оттуда добродетели любви, милосердия и мира и растящая там для мира добрых мужчин, которые должны сделать этот мир лучше, занимает гораздо более высокое положение, чем любая коронованная особа.

Затем Стоун выразила мнение, что женщины могли бы приносить еще больше пользы, и рассказала, в каких профессиях они уже прекрасно себя проявляют, – намеренно не сравнивая их при этом с мужчинами. Когда она упомянула о некоей женщине, ставшей проповедницей, в публике опять зашикали, и тогда Стоун снова напомнила слушателям о том, что она поддерживает традиционную роль женщины в семье:

Шикают, скорее всего, мужчины, у которых не было матерей, которые научили бы их хорошим манерам.

Вместе мы выстоим: как создаются коалиции поверхлиний столкновения

После двух десятилетий конфликта обе суфражистские организации наконец начали сближаться и идейно, и тактически. Элизабет Кэди Стэнтон и Сьюзен Энтони уже больше десяти лет избегали альянсов с радикалами, и теперь они вкладывали всю свою энергию в просвещение публики. Стэнтон взялась писать историю женского движения; Энтони разъезжала по стране, читая лекции и занимаясь лоббированием, а также лично встречалась с Люси Стоун, обсуждая с ней пользу альянса с поборницами трезвости и необходимость более умеренной программы, которая сосредоточилась бы целиком на избирательном праве, не затрагивая других проблем женского движения.

Много лет спустя гарвардский психолог Герберт Келман, изучавший израильско-палестинский конфликт, заметил, что конфликты *между* двумя группами часто порождаются и усиливаются конфликтами *внутри* самих этих групп. Хотя организация Стоун стремилась использовать преимущества воссоединения с организацией Энтони и Стэнтон, в последней имела место также и внутренняя борьба. Стэнтон возражала против альянсов с обществами трезвости и против сужения повестки дня до одного только избирательного права; другие активистки спорили из-за того, на каком уровне следует добиваться права голоса – на федеральном или на уровне штата – и должно ли это право быть полным или частичным.

Сколь бы успешной ни была тактика Стоун в обретении союзниц, Люси была совершенно неподходящим человеком для переговоров со Сьюзен Энтони. Когда недоверие становится настолько глубоким, как между этими двумя женщинами, то судьба коалиции часто зависит не от вражды лидеров, а от вражды “громоотводов”. Как пишут Блейк Эшфорт и Питер Райнген, подобный подход позволял каждой из организаций “объяснить междоусобные распри” радикальной позицией Стэнтон, так что “каждая сторона могла бы возложить вину за конфликт на разжигателей вражды из стана противников”, одновременно подготавливая почву для “налаживания сотрудничества с остальными членами конкурирующей группы”. По мнению Келмана, когда нужно выстраивать коалиции поверх линий столкновения, не следует отправлять на переговоры “ястребов”: пользу это приносит редко²⁸. Напротив, рекомендуется усаживать за стол переговоров “голубей” из каждой группы, чтобы они внимательно выслушали друг друга, определили общие цели и методы и взялись за совместное решение проблем^[27].

Стоун и Энтони понимали, что важно отстранить “ястребов” от дискуссии, и решили, что каждая организация направит своих членов в совместный комитет, которому и поручат разрабатывать условия предстоящего объединения. Однако принципиальных подходов, предложенных Стоун и Энтони, оказалось недостаточно для того, чтобы построить базу для консенсуса: между семерыми делегатками от организации Энтони возникли столь острые разногласия, что пришлось назначить еще один комитет из восьми человек, который должен был разрешить эти разногласия. Когда консенсус наконец был достигнут, предложения со стороны Энтони оказались настолько далеки от предварительно согласованных принципов, что комитет Стоун не смог вынести по ним никакого решения.

В 1890 году, когда бесплодные усилия по объединению продолжались уже три года, Стоун поняла, что именно препятствует солидарности, и призвала передать эстафету новому поколению:

Более молодые хотят объединиться, а более старые – те, кто помнит причины давней розни, – все равно скоро уйдут.

Дочь и муж Люси Стоун провели успешные переговоры об альянсе с комитетом Сьюзен Энтони, и наконец-то две организации слились в одну. В свою очередь, Энтони к тому времени тоже осознала ценность умеренного радикализма – причем в такой степени, что Элизабет Стэнтон жаловалась:

Люси и Сьюзен видят только одну цель – избирательное право. Они не желают замечать ни религиозного, ни социального порабощения женщин. То же самое относится и к более молодым активисткам из обеих организаций, так что им самое время объединиться – ведь у них и так уже одно и то же на уме и они стремятся к одной и той же цели.

Хотя Энтони и Стэнтон так никогда по-настоящему и не помирились с Люси Стоун, тем не менее, когда Стоун скончалась, совокупность ее заслуг оказалась столь велика, что бывшие соперницы были просто вынуждены помянуть ее в самых похвальных выражениях. Сьюзен Энтони писала:

Не было женщины более привлекающей к себе, чем Люси Стоун. За все 50 лет существования нашего движения не было другой такой женщины, которая способна была выйти к публике и растопить все до одного сердца слушателей. Она была одна такая.

Ей вторила Элизабет Стэнтон:

Не было в Америке еще ни одной женщины, чья кончина повлекла бы столь массовое и бурное выражение общественного уважения и почитания. Она была первой, кто по-настоящему тронул сердце страны, поведав ей о бедствиях женщин, а причиной нашей размолвки, случившейся много лет назад, стало то, что Стоун принимала бедствия, выпавшие на долю рабов, ближе к сердцу, чем свои собственные, – моя же философия оказалась более эгоистичной.

“Кто не помнит прошлого, обречен проживать его заново”, – сказал однажды философ Джордж Сантаяна. Именно это произошло с движением суфражисток в Америке, причем по меньшей мере дважды. В 1890 году две активистки из организации Сьюзен Энтони,

возмущенные ее намерением создать общенациональную организацию и сделать шаг в сторону умеренного радикализма, откололись от нее и создали собственную группу, которая яростно противилась любым попыткам объединения. Энтони и Стэнтон удалось подавить бунт, но они не смогли предостеречь своих преемниц о том, как опасен нарциссизм малых различий. На рубеже XX века, уже на склоне лет, они передали бразды правления в национальной суфражистской организации Кэрри Чепмен Кэтт, которая была в ту пору активисткой обществ трезвости и членом ВХСЖТ.

Однако еще более радикально настроенная женщина по имени Элис Пол, не желая довольствоваться умеренной тактикой – лекциями, памфлетами и лоббированием, предпочитала более прямолинейные действия. Она объявила голодовку и отвергла внепартийную позицию Кэрри Чепмен Кэтт, обвинив Демократическую партию в отказе ввести избирательное право для женщин. Акции Элис Пол были столь радикальны, что ее даже исключили из национальной организации суфражисток, и в 1916 году она основала собственную группу. К 1918 году в национальной организации насчитывалось более миллиона членов; в организации Элис Пол набралось всего 10 000, и, подобно своим предшественницам, она избегала альянсов с афроамериканцами. Участницы ее группы пикетировали Белый дом и издевались над президентом Вудро Вильсоном, что, возможно, в какой-то степени помогало продвинуть дело, однако, по словам одного наблюдателя того времени,

именно мудрое руководство Кэтт – прогрессивное, но не радикальное – заставило Вильсона поддержать поправку.

Уже на смертном одре, в 1893 году, Люси Стоун прошептала дочери прощальные четыре слова: “Постарайся сделать мир лучше”. Прошло еще 27 лет, прежде чем была принята Девятнадцатая поправка к Конституции США. Но когда женщины всей страны обрели полное избирательное право, то стало ясно значение наследия Стоун – сторонницы умеренного радикализма. Вот как подытоживает эту историю Керр:

Организационную модель, разработанную Стоун, в конце концов предстояло принять Кэрри Чепмен Кэтт, и это с успехом привело к принятию поправки в 1920 году.

Глава 6

Бунтарь не без причины. Как братья, родители и наставники воспитывают оригинальность

Никто не сторож брату своему... но и в малом, и в большом каждый брату своему – творец¹.

Гарри и Бонаро Оверстрит

Еще секунду назад он спокойно стоял на третьей базе, поправляя бейсболку. И вот он уже пританцовывает на месте, готовый рвануть вперед и стрелой понестись к основной базе.

Он – один из величайших игроков, чья нога только ступала на бейсбольный стадион, и уже не раз он занимал ровно такую позицию. Предыдущие четыре раза он вывел свою команду в Мировую серию, и все четыре предыдущих раза команда проиграла “Янкиз”. Но в этот раз он надеется, что все будет иначе. Эта игра открывает сезон его пятой схватки с “Янкиз” за чемпионское звание, и очки у его команды – 6:4 в восьмом иннинге. После двух аутов он стоит перед дилеммой: можно ли рассчитывать на поддержку товарища, или лучше пойти ва-банк и попытаться украсть основную базу?

Кража базы – один из самых рискованных ходов в бейсболе². Он увеличивает шансы вашей команды приблизиться к выигрышу менее чем на 3 %, а чтобы проделать эту операцию успешно, нужно заскочить на базу, а это часто чревато болезненным физическим

столкновением с филдером. Кража основной базы – дело еще более рискованное: в случае, когда игрок пытается украсть вторую или третью базу, питчер стоит к нему спиной, а тут он уже стоит лицом к базе, и бросок сделать гораздо легче³. Питчеру нужно перебросить мяч всего на 60 футов, а вам – пробежать по полю 90 футов. По сути, нужно ни много ни мало обогнать летящий в воздухе мяч. И даже если вам кажется, что вы на это способны, то ваши шансы получить травму возрастают вчетверо по сравнению с возможными последствиями столкновений на других базах⁴.

За весь сезон 2012 года лишь три игрока предпринимали попытки украсть основную базу. Хотя непревзойденный рекордсмен по кражам Рики Хендерсон украл за свою спортивную карьеру больше 1400 баз, из всех этих достижений лишь одно являлось в чистом виде кражей основной базы⁵. Вторым рекордсменом по числу украденных за всю карьеру баз является Лу Брок, но в число его 938 успешных попыток входит и общим счетом ноль краж основной базы.

Однако игрок, о котором мы говорим, – особенный. На его счету – пока что абсолютный рекорд по числу украденных основных баз: 19. За почти столетнюю историю бейсбола всего двум другим игрокам удалось достичь двузначных чисел.

Он дважды лидировал в Лиге по числу украденных баз, но если вы полагаете, что его решение украсть основную базу объясняется любовью к скорости, то не спешите с выводами. Ему уже 36 лет, цветущая юность миновала. Третий сезон он пропустил из-за травм. Еще шесть лет назад он крал 37 баз за сезон; за последние два сезона в сумме он не украл и половины от того числа. Он поседел и набрал вес; спортивные комментаторы так и называют его – “старый седой толстяк”. В прошлом он занимал более чем достойное четвертое место в рейтинге отбивающих, теперь же скатился на седьмое. В следующем году он завершит карьеру.

От молниеносной скорости этого игрока остались лишь воспоминания, но он всю жизнь решался действовать там, где другие стояли как вкопанные, и сейчас его тоже не остановить. Он ждет лишь удобного момента, а потом бросается вперед. Когда он уже почти заскакивает на основную базу, кэтчер пытается осалить его. Еще неясно, чья возьмет. Но когда судья свистит, он уже в безопасности.

В конце концов оказывается, что он все же чуть-чуть запоздал. Его команда проигрывает первую игру “Янкиз”. Однако отважная вылазка играет важную символическую роль. По словам одного историка спорта, кража основной базы дает команде “огромный психологический толчок”. Сам игрок тоже это отметил: “Не знаю, от того ли, что я украл базу, или от чего другого, но команда словно загорелась”. Им суждено будет победить в этой серии и добыть желанное чемпионское звание.

Много лет спустя, размышляя о наследии этого игрока, один журналист написал, что его попытки украсть основную базу “были, разумеется, вторым по смелости достижением в бейсболе”. Первым же было преодоление “цветного барьера”⁶.

Чтобы стать оригинальными, нам приходится сознательно идти на риск. Когда мы гребем против течения, желая опрокинуть освященные временем традиции, нам ведь никогда не известно заранее, что нас ждет – успех или провал. По словам журналиста Роберта Куиллена, “продвижение вперед всегда сопряжено с риском. Нельзя украсть вторую базу, стоя одной ногой на первой”.

С того самого дня в 1947 году, когда Джеки Робинсон стал первым чернокожим игроком Главной лиги бейсбола, ему приходилось сталкиваться с игроками-расистами, которые отказывались играть в одной команде с ним, с противниками, которые нарочно наносили ему травмы своими шипованными бутсами; он не раз получал оскорбительные письма, и ему даже угрожали смертью. Со временем он стал первым чернокожим вице-президентом крупной американской компании и первым в стране чернокожим бейсбольным комментатором. Что же придавало ему смелости восставать против общественных норм и не терять решимости перед лицом эмоциональных, социальных и физических опасностей?

Некоторые подсказки можно найти в довольно неожиданном месте – изучив семейную историю бейсболистов, которые так же, как и Джеки Робинсон, прославились кражей баз. В современном бейсболе, с тех пор как был установлен сезон в 162 игры, лишь десяти игрокам удалось украсть не меньше чем по 70 баз в двух разных сезонах⁷. Вгляните на этот список. Замечаете какую-нибудь закономерность?

Игрок	Кражи	Где родился	Какой по счету ребенок в семье	Сколько всего детей в семье
Рики Хендерсон	130, 108	Чикаго, Иллинойс	4	7
Лу Брок	118, 74	Эльдорадо, Арканзас	7	9
Винс Коулман	110, 109	Джексонвилл, Флорида	1	1
Мори Уиллс	104, 94	Вашингтон, округ Колумбия	7	13
Рон Лефлор	97, 78	Детройт, Мичиган	3	4
Омар Морено	96, 77	Пуэрто-Армуэльяс, Панама	8	10
Тим Рейнс	90, 78	Сэнфорд, Флорида	5	7
Уилли Уилсон	83, 79	Монтгомери, Алабама	1	1
Маркис Гриссом	78, 76	Атланта, Джорджия	14	15
Кенни Лофтон	75, 70	Ист-Чикаго, Индиана	1	1

Попытавшись понять, почему некоторые бейсболисты крадут гораздо больше баз, чем другие, историк науки Фрэнк Саллоуэй и психолог Ричард Цвайгенхафт провели весьма остроумное исследование. Они выявили более 400 братьев, игравших в бейсбол профессионально, и это позволило сравнить между собой выросших в одних и тех же условиях близких родственников, у которых совпадала половина генов⁸. Результаты этого исследования обнаружили поразительный факт: очередность рождения предсказывала, кто именно из братьев будет чаще пытаться украсть базу. Выяснилось, что младшие братья в ю, брата чаще склонны к этому, чем их старшие братья.

При этом младшие братья вовсе не обязательно оказывались лучшими игроками по другим параметрам. Если говорить о среднем уровне достижений, например, в подачах, то у них не наблюдалось особых преимуществ. А при сравнении братьев-питчеров оказывалось, что у старших братьев имеется небольшое преимущество во владении мячом; как правило, на их счету было больше страйк-аутов и меньше промахов. Главное различие состояло в готовности рисковать. Наряду со склонностью к кражам баз, младшие братья, например, в 4,7 раза чаще старших попадали под удар летящего мяча – вероятно, потому, что чаще находились на основной базе. Причем они не просто чаще рисковали – этот риск чаще увенчивался успехом, чем у старших братьев. У младших братьев шансы успешно украсть базу были выше в 3,2 раза.

Фактически подобная склонность к риску приводит к тому, что младшие братья просто с меньшей вероятностью станут играть в бейсбол. По результатам 24 отдельных исследований, охвативших больше 8000 человек, младшие дети в семье в 1,48 раза чаще занимались высокотравматичными видами спорта: американским футболом, регби, боксом, хоккеем, гимнастикой, погружением с аквалангом, горными лыжами и прыжками с трамплина, бобслеем и автогонками. Первенцы же предпочитали более безопасные виды спорта: бейсбол, гольф, теннис, бег, велоспорт и греблю.

Когда младшие дети все-таки выбирают профессиональный бейсбол, они, как правило, просто рвутся к базам. Взгляните на первые три имени игроков, которые смогли опередить остальных коллег и сделаться настоящими виртуозами по части краж основных баз: у каждого из них было по меньшей мере трое старших братьев или сестер. Джеки Робинсон, которого называли “отцом современной кражи баз”, был младшим из пятерых детей в семье⁹. Второе место по количеству украденных основных баз в новое время принадлежит Роду Кэрю – четвертому ребенку из пяти в семье. Для кражи базы, помимо острого чувства подходящего момента, по замечанию самого Кэрю, “требуется определенное хладнокровие”¹⁰. Чтобы украсть базу, объясняет он,

нельзя поддаваться страху, что получишь травму. Я и не поддавался, потому что чувствовал, что у меня все под контролем.

Третьим в этом ряду стоит Пол Молитор, который называл кражу баз “отважной игрой”; он был четвертым в семье из восьми детей¹¹. Сходную закономерность можно увидеть и в приведенном выше рейтинге спортсменов, укравших наибольшее количество баз. Из десяти игроков, когда-либо укравших не менее 70 баз в каждом из двух разных сезонов, у половины есть как минимум четверо старших братьев или сестер, а у семерых – не менее двух старших братьев или сестер. Каждый из этих семерых в среднем является почти седьмым (6,9) ребенком в семье, и 71 % их братьев или сестер старше, чем они.

Младшие дети чаще идут на риск отнюдь не только в бейсболе: эта особенность проявляется также в политике и науке, причем иногда она существенно влияет на ход социального и интеллектуального прогресса. В своем примечательном исследовании Саллоуэй проанализировал около трех десятков крупнейших, порой революционных научных открытий и озарений – от коперниканской астрономии до дарвиновской эволюции, от ньютоновой механики до теории относительности Эйнштейна¹². Он использовал работы сотни с лишним историков науки, чтобы ранжировать взгляды 4000 ученых – от активной поддержки преобладающих взглядов до активного продвижения новаторских идей. Затем он посмотрел, в какой степени очередность рождения ребенка служит предиктором того, будет ли он, став ученым, защищать статус-кво или же отстаивать революционную новую теорию. В каждом случае Саллоуэй учитывал, насколько первенцев в данный исторический момент было меньше, чем их младших братьев и сестер, а также делал поправку на принадлежность к тому или иному социальному классу, на размер семьи и прочие факторы, способные повлиять на результаты.

Оказалось, что, по сравнению с первенцами, их младшие братья в три раза чаще выступали в поддержку открытий Ньютона и специальной теории относительности в те годы, когда все эти идеи еще считались радикальными¹³. В течение полувека после того, как Коперник обнародовал свою гелиоцентрическую модель, младшие братья в 5,4 раза чаще поддерживали эту модель, чем ученые-первенцы. После того как Галилей, усовершенствовав телескоп, рассказал о своих наблюдениях, доказывавших истинность коперниковской модели, это соотношение упало уже до 1:1: поскольку теория Коперника уже не была столь радикальной, первенцы начали высказываться в ее поддержку столь же часто.

Самое красноречивое свидетельство того, что младшие дети, возможно, рождаются бунтарями, содержится в проведенном Саллоуэем анализе реакций на теорию эволюции. Он исследовал отношение нескольких сотен ученых к идее эволюции в 1700–1859 годах – то есть еще до того, как Дарвин опубликовал свое “Происхождение видов”. До Дарвина в эволюцию верили 56 из 117 младших братьев-ученых и всего 9 из 103 старших – иными

словами, младшие принимали эволюцию в 9,7 раза чаще, чем старшие. За первые 16 лет с момента публикации книги Дарвина это соотношение упало до 4,6 раза: по мере того как идея получала все более широкое признание, старшие братья тоже начинали все более смело высказываться в ее поддержку.

Интуитивно мы исходим из того, что более молодые ученые должны быть намного более восприимчивыми к бунтарским идеям, чем их старшие коллеги, которые с возрастом сделались консерваторами и закоснели в привычных взглядах. Однако примечательно, что очередность рождения даже тут играет большую роль, чем возраст. По словам Саллоуэя, восьмидесятилетний младший брат был в той же степени готов принять теорию эволюции, что и 25-летний первенец...

Эволюционная теория вообще стала исторической реальностью лишь благодаря тому, что в тот момент доля младших братьев в общей численности населения в 2,6 раза превышала число первенцев.

В целом младшие дети в два раза чаще, чем первенцы, участвовали в крупных научных переворотах. Саллоуэй пишет:

Вероятность того, что это различие имеет случайный характер, существенно меньше, чем один к миллиарду. Младшие дети, как правило, на полвека опережали первенцев в своей готовности поддержать радикальные инновации.

Сходные результаты выявились, когда Саллоуэй изучил с этой точки зрения 31 политическую революцию: младшие дети в два раза чаще первенцев выступали активными сторонниками радикальных перемен.

Поскольку я сам – типичный первенец, меня поначалу смутили эти результаты. Но когда я ознакомился с исследованием очередности рождения более подробно, то понял, что ни одна из этих закономерностей не высечена в камне раз и навсегда. Мы, первенцы, вовсе не обязаны уступать право оригинальности младшим братьям. Если взять на вооружение те методы воспитания, которые обычно применяются к младшим детям, то любого ребенка можно вырастить оригиналом – независимо от того, какой он по счету в семье.

Эта глава рассказывает о семейных корнях оригинальности. Чем уникально положение младшего ребенка, какую роль играет размер семьи и как все это сказывается на воспитании? И как нам объяснить те случаи, которые не вписываются в общую картину: трех чемпионов по кражам баз, которые были единственными детьми в семье, первенцев-бунтарей и младших братьев-конформистов? Очередность рождения я использую как точку отсчета для изучения вопроса о том, как братья и сестры, родители и образцы для подражания влияют на нашу предрасположенность к риску. Чтобы понять, почему братья не так уж похожи друг на друга, как можно предположить, мы посмотрим, как воспитывался Джеки Робинсон, а также познакомимся с семьями самых оригинальных комиков Америки. Вы узнаете, от чего зависит, вырастет ли ребенок созидательным или разрушительным бунтарем; почему не надо говорить детям, что обманывать нехорошо; как неправильно их хвалить и как читать им неправильные книжки; и чему нам стоит поучиться у родителей тех людей, которые с риском для собственной жизни спасали евреев в годы Холокоста.

Прирожденный бунтарь

В 1944 году, за десять с лишним лет до того, как Роза Паркс заявила свой героический протест в автобусе города Монтгомери, Джеки Робинсон (в ту пору армейский лейтенант) предстал перед военным судом за отказ перейти из передней в заднюю (то есть предназначенную для “цветных”) часть салона автобуса. Водитель “орал, что, если я не уберусь назад, он устроит мне кучу неприятностей, – рассказывал Робинсон. – Я ответил, тоже довольно грубо, что меня совершенно не волнуют ни он сам, ни его куча неприятностей”. Сходным образом Робинсон объяснял и свой безумный рывок к основной базе в первой игре Мировой серии:

Я вдруг решил взбодрить игру. Конечно, в данном случае это нельзя было назвать лучшей стратегией – ведь наша команда отставала на два очка, – но я все равно рванул, и все получилось. Но мне правда было все равно, получится у меня или нет.

“Меня не волнует” и “мне было все равно” – эти реплики помогают лучше понять, как Джеки Робинсон научился относиться к риску. Согласно выдающемуся стэнфордскому профессору Джеймсу Марчу, принимая решения, многие из нас придерживаются логики последствий (*logic of consequence*): какие именно наши действия приведут к наилучшему результату?¹⁴ Если же вы больше походите на Робинсона, то есть постоянно бросаете вызов существующему порядку вещей, то вы обращаетесь к логике уместности или логике соответствия (*logic of appropriateness*): как должен повести себя в этой ситуации такой человек, как я? Вместо того чтобы пытаться заглянуть вперед, в будущее и предсказать последствия, вы обращаетесь внутрь, к своей сути. Принимая решение, вы исходите из собственного представления о том, кто вы есть – или кем вы хотите быть.

Используя логику последствий, мы практически всегда можем подобрать причины, по которым рисковать не следует. А вот логика соответствия освобождает нас. Мы меньше думаем о том, что именно может гарантировать нам желаемый результат, и действуем, повинаясь некоему “седьмому чувству”, которое подсказывает нам, что должен сделать такой, как мы. Именно этот подход может быть результатом очередности рождения.

Много лет различные специалисты указывали на преимущества, которые есть у первенцев¹⁵. Старшего ребенка в семье, как правило, нацеливают на успех, он пользуется преимуществами неразделенного внимания, времени и энергии заботливых родителей. Есть данные о том, что первенцы чаще получают научные Нобелевские премии, чаще становятся конгрессменами США, чаще побеждают на местных и национальных выборах в Нидерландах. Кроме того, они, похоже, чаще всего занимают посты руководителей корпораций: одно исследование, охватившее больше 1500 генеральных директоров, показало, что 43 % из них – первые дети в семье.

В недавнем своем исследовании экономисты Марко Бертони и Джорджо Брунелли решили более внимательно присмотреться к влиянию очередности рождения на успех в карьере. Изучив карьеры более чем 4000 человек на протяжении многих десятилетий в десятке европейских стран, они выяснили: при первом выходе на рынок труда первоначальная зарплата у первенцев, как правило, на 14 % выше, чем будет у их младших братьев и сестер. Первенцы часто получают более качественное образование, и это позволяет им занимать должности с более высоким окладом.

Однако эти первоначальные преимущества нивелируются к 30 годам. У младших братьев быстрее растет зарплата, потому что они чаще и раньше старших начинают искать себе более высокооплачиваемую работу¹⁶. “Первенцы менее склонны к риску, чем младшие”, – пишут авторы исследования, отмечая также, что младшие братья чаще злоупотребляют алкоголем и курят. Кроме того, они реже заводят пенсионные счета и покупают страховки. Психолог Дин Саймонтон объясняет:

Если младшие братья хуже справляются со стандартизованными тестами, хуже учатся в школе и настороженно относятся к престижным профессиям, то дело вовсе не в том, что они от рождения менее способны. Скорее, они считают успехи в этих областях прерогативой старших братьев и ассоциируют их с подчиненным положением и некомфортной борьбой за первенство.

Хотя наука, изучающая влияние очередности рождения, и начинает приобретать в последнее время некоторую легитимность, у нее все же очень непростая история и слишком противоречивое настоящее. Очередность рождения *не определяет*, кто вы есть; она лишь влияет на *вероятность* того, что ваше развитие пойдет по определенному пути. Существует множество других факторов – ив вашей биологии, и в вашем приобретенном опыте. Очень трудно изучать влияние очередности рождения изолированно от этих факторов, поэтому подобные исследования заведомо не вполне корректны: в них невозможны рандомизированные контролируемые эксперименты, и многие работы ограничиваются сравнением братьев и сестер из разных семей, тогда как более корректно было бы проводить сравнения в пределах одной семьи. Кроме того, нет консенсуса по поводу того, каким образом учитывать сводных или единоутробных братьев, приемных детей, умерших в

детстве братьев и сестер, а также кузенов или кузин, проживающих в том же домохозяйстве. Специалисты по влиянию очередности рождения на дальнейшую жизнь ребенка продолжают расходиться во мнениях по очень многим важным вопросам. Как социолог, я считал своим долгом провести обзор разных свидетельств и поделиться собственными наблюдениями относительно тех фактов, которые в наибольшей степени внушают доверие. Когда я изучил накопленные данные, то оказалось, что очередность рождения – лучший предиктор личных качеств и поведения человека, чем я ожидал¹⁷.

В рамках одного из исследований участники оценивали своих братьев или сестер и самих себя по таким параметрам, как школьная успеваемость и склонность к непослушанию. Те, кто хорошо учился, в 2,3 раза чаще оказывались первенцами. Непослушные же дети в два раза чаще оказывались младшими. Когда участников исследования просили описать несколько эпизодов собственного непослушания (или вообще поведения, нарушающего общепринятые нормы), то у младших братьев этот перечень был более длинным и сами поступки – более радикальными. Сотни разных исследований подводят примерно к одному выводу: хотя первенцы, как правило, стараются доминировать, проявлять большую ответственность и большее честолюбие, их младшие братья более открыты для риска и для принятия оригинальных идей. Первенцы чаще защищают статус-кво; младшие бросают ему вызов^[28].

Существуют две основных гипотезы, объясняющих эту склонность младших детей к риску. В основе одной из них – соперничество со старшими братьями (или сестрами); вторая исходит из того, что родители воспитывают младших иначе, чем старших. Хотя саму очередность рождения контролировать невозможно, можно повлиять на то, как именно она повлияет на жизнь ребенка.

Поиск ниши: соревнование как неучастие в соревновании

Посмотрите на множество братьев и сестер – и вы заметите поразительный факт: наибольшие различия в личных качествах наблюдаются не между семьями, а *внутри* семей. Когда однойцевые близнецы вырастают в одной семье, они не больше походят друг на друга, чем пара однойцевых близнецов, разлученных после рождения и воспитанных затем в разных семьях. По словам гарвардского психолога Стивена Линкера,

то же самое относится и не к близнецам, а просто к родным братьям или сестрам: они не больше похожи, когда растут вместе, чем когда растут порознь. А приемные братья или сестры похожи ничуть не больше, чем любые два человека, наугад выдернутые на улице¹⁸.

То же самое можно сказать и об оригинальности. В зрелом возрасте приемные братья или сестры нисколько не походят друг на друга в том, что касается склонности к нонконформизму или риску, – несмотря на то, что воспитывали их одни и те же родители¹⁹.

Разгадать эту загадку, возможно, поможет теория выбора ниши (*niche picking theory*), восходящая к трудам врача и психотерапевта Альфреда Адлера. Адлер пришел к выводу, что упор, который Зигмунд Фрейд делал на фигуры родителей, никак не учитывает критически важное влияние, которое оказывают на формирование личности человека его братья и сестры. Адлер рассуждал, что, поскольку первенец начинает жизнь как единственный ребенок, он изначально отождествляет себя с родителями. Когда рождается следующий ребенок, то первенец начинает опасаться, что будет “низложен”, и часто реагирует на это, имитируя родителей: он начинает устанавливать свои правила и пытается утвердить собственную власть над младшим братом или сестрой, а это уже готовит почву для будущего бунта последних.

Столкнувшись с интеллектуальным и силовым доминированием старшего брата, младший избирает иной путь к самостоятельности. Саллоуэй пишет:

Ниша ответственного и успешного ребенка с большей вероятностью будет занята старшим. А поскольку она уже занята, младшему брату будет значительно труднее конкурировать со старшим в той же нише^{20[29]}.

Разумеется, напряженность этой конкуренции зависит от того, насколько велика разница в возрасте между детьми. Если разница всего год, то младший может оказаться достаточно

смышленным или достаточно сильным, чтобы наверстать отставание от старшего; если разница в возрасте больше семи лет, то перед младшим опять-таки открыты все дороги: настоящее соперничество ему не грозит, он может двигаться вперед с собственной скоростью, независимо от старшего. В бейсболе братья, которых разделяло от двух до пяти лет, гораздо чаще занимали различные позиции в игре, чем братья, у которых разница в возрасте составляла меньше двух или, наоборот, больше пяти лет. Джеки Робинсон в колледже занимался бегом, но не мог победить своего старшего брата Мэка, который был на пять лет его старше и стал серебряным призером на Олимпийских играх в беге на 100-метровую дистанцию. В итоге Джеки сменил вид спорта и стал чемпионом Национальной студенческой спортивной организации по прыжкам в длину, а потом выигрывал спортивные награды в баскетболе и американском футболе в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, не забывая при этом про бег и бейсбол.

Мне стало интересно, наблюдался ли подобного рода выбор ниши в семьях других известных людей, и я обратился к миру комиков. В сущности, комедия – это ведь тоже своего рода бунт, вызов. Существует ряд свидетельств того, что комики чаще бывают оригиналами и нарушают общепринятые правила – и чем ярче они это делают, тем большего профессионального успеха добиваются²¹. В конце концов, нам смешно как раз тогда, когда шутка обманывает наши ожидания или безобидным образом попирает какой-нибудь “священный” принцип, превращая неприемлемое в приемлемое²². Чтобы успешно обмануть наши ожидания или проверить на прочность нашу систему ценностей, комику приходится идти на разумный риск; чтобы справиться с этой задачей, не слишком шокировав публику (иначе она просто возмутится и отвернется), комику требуется оригинальность. Уже сам выбор профессии комика означает отказ от стабильной, предсказуемой карьеры. Отец Джима Кэрри в свое время тоже подумывал стать комиком, но в итоге выбрал стезю бухгалтера, как более надежную²³. А Джерри Сайнфелд иронизировал: “У меня никогда не было настоящей работы”.

Исходя из того, что нам известно о выборе ниши, я подозревал, что у детей, родившихся позже, шансы стать великими комиками должны быть выше. Вероятно, их старшие братья уже выбрали себе более традиционные, “приличные” профессии, поэтому младшие, вместо того чтобы доказывать, что они сильнее или умнее, могли бы просто стать смешнее. В отличие от многих других талантов, умение смешить не зависит ни от возраста, ни от опыта. Чем больше у тебя братьев и сестер, тем меньше у тебя возможностей отличиться и тем вероятнее, что ты выберешь юмор в качестве своей ниши.

Можно ли утверждать, что великими комиками чаще становятся младшие дети, а не первенцы? Чтобы выяснить это, я решил изучить рейтинг “100 величайших стендап-комиков всех времен”, составленный в 2004 году телеканалом *Comedy Central*²⁴. Этот рейтинг представляет собой, по сути дела, справочник “Кто есть кто” в мире оригинальной комедии: в нем есть имена всех комиков, известных своими шокирующими высказываниями, бросавших вызов общественным нормам и политическим идеологиям. В рейтинг вошли самые разные артисты – от Джорджа Карлина и Криса Рока до Джоан Риверс и Джона Стюарта.

С точки зрения статистики старших и младших детей в рейтинге должно было быть поровну. Но когда я проследил очередность рождения каждого из этих 100 оригинальных комиков, то выяснилось, что 44 из них были самыми младшими детьми в своих семьях и только 20 – первенцами²⁵. В семьях всех участников списка было в среднем по 3,5 ребенка – однако почти 50 % участников списка оказались самыми младшими! В среднем они находились в порядке рождения на 48 % дальше от начала, чем должны были бы быть по статистике. Комики, у которых вообще были братья или сестры, оказывались самыми младшими детьми на 83 % чаще, чем можно было предсказать, исходя из случайного распределения. Шанс на то, что столь большое число великих комиков окажется последними детьми в семье, составляет 1:500000.

Обратившись к биографиям отдельных комиков, я узнал, что их старшие братья или сестры, как правило, выбирали себе более серьезные, основательные поприща. Например, Стивен Кольберт был младшим из и детей в семье; среди его старших братьев – адвокат, специализирующийся на защите интеллектуальной собственности, кандидат на выборах в Конгресс и юрист на государственной службе. Среди старших братьев и сестер Челси Хэндлер есть инженер-механик, повар, бухгалтер, юрист и медсестра – все это профессии, предполагающие получение специального образования и стабильную заработную плату. Три старшие сестры комика Луи Си-Кея – врач, учительница и программистка. Все пятеро старших братьев и сестер Джима Гэффигана – руководители: трое из них занимают руководящие должности в банках, один – в универмаге GM, еще один – менеджер промышленного производства. Трое старших братьев Мела Брукса – химик, владелец книжного магазина и государственный служащий.

Механизм выбора ниши позволяет найти ответы на два интригующих вопроса: почему дети одних родителей не слишком-то похожи друг на друга и почему дети, родившиеся в семье последними, всячески стремятся быть непохожими на старших? Дело здесь явно не только в том, что эти дети просто хотят как-то отличаться. Сколько бы они ни пытались следовать нормам и правилам, родители все равно относятся к детям по-разному, в зависимости от очередности их рождения, и это еще больше увеличивает несхожесть их характеров^[30].

Скользкий склон строгого воспитания

Психолог Роберт Зайонц заметил как-то, что первенцы растут в мире, состоящем из взрослых; между тем, чем больше у человека старших братьев или сестер, тем больше времени он проводит, учась чему-нибудь у других детей. Если бы Джеки Робинсон был первым в семье, его бы прежде всего воспитывала мать. Но Мэлли Робинсон, которой приходилось кормить всех пятерых детей, разумеется, каждый день уходила на работу. В результате старшая сестра Джеки Робинсона, Уилла Мэй, позже с полным основанием вспоминала: “Я стала ему маленькой мамой”. Она купала Джеки, одевала и кормила. Она сама ходила в детский сад и убедила мать, что может брать туда с собой братика, в то время почти младенца. Трехлетний Джеки Робинсон в любое время года целыми днями играл во дворе в песочнице, а Уилла Мэй время от времени высовывалась из окна, чтобы узнать, все ли с ним хорошо. Между тем старший брат Фрэнк всегда был готов постоять за Джеки в драках.

Когда старшие дети в семье отчасти заменяют собой родителей и становятся примерами для подражания, то младшим не приходится неукоснительно выполнять строгие родительские правила. Их не так уж часто наказывают, и они гораздо лучше защищены. И они раньше начинают рисковать: вместо того чтобы имитировать взвешенное, разумное поведение взрослых, они берут пример с других детей.

Но даже если роль родителей не делегируется старшим детям, родители, которые в воспитании первенцев были взыскательными педантами, проявляют все большую гибкость в подходе к младшим детям. Родители расслабляются, обретая опыт, да и на долю самых младших детей просто не остается особенных поручений по хозяйству – со всем успевают справиться старшие дети. Когда Джеки Робинсон примкнул к местной уличной банде, его стали регулярно ловить на мелком воровстве и магазинных кражах. И не раз его мать, вместо того чтобы задать сыну хорошую взбучку, приходила в полицейский участок и упрекала начальника полиции, что тот слишком суров к ее сыну. Биограф Робинсона Мэри Кей Линдж пишет:

Ему сходили с рук все эти проделки, потому что его вечно баловали. Как-никак, Джеки был любимчиком всей семьи, и у него никогда не было тех обязанностей и такой ответственности, как у его братьев и сестер^[31].

Эту перемену в родительском отношении можно наблюдать на примере Лиз Уинстед, одной из создательниц *The Daily Show* – первой информационной телепрограммы, в которой средства комедии были использованы как сатира на обычную новостную подачу: все

выглядело в точности как новостной выпуск, но в то же время это была пародия. “Мы пытались высмеять их, просто *став* ими, – пишет Уинстед. – Такого до нас еще никто не делал”²⁶.

Уинстед выросла в Миннесоте. Она была младшей из пятерых детей в очень консервативной семье и пользовалась гораздо большей свободой, чем остальные дети:

Я веревки вила из родителей, потому что они были уже не такие уж молодые. Мне предоставляли полную свободу действий. Я рано перестала спрашивать разрешения что-нибудь сделать. Сама ездила на общественном транспорте. Не приходила домой ночевать. В старших классах, когда родители уезжали в отпуск, я оставалась жить одна. Они просто от меня устали. Им надоело говорить: “Не делай то, не делай это”.

Хотя в детстве Лиз не умела плавать, мать не предупредила ее о том, что может случиться, если она выпадет из надувного круга посреди озера. Уинстед рассказывает:

Я просто не знала, что мне полагается бояться. И, в общем-то, это объясняет, почему я привыкла нырять с головой.

Как и сейчас, я тогда смотрела на любые жизненные трудности скорее как на приключение, чем на неравную битву с реальностью. И в конце концов столь вопиющий родительский недосмотр привел к тому, что я всю жизнь изводила их своей хронической бесшабашностью.

С раннего возраста Уинстед приходилось всячески привлекать внимание окружающих, чтобы ее заметили; ее брат Джин (теперь – мэр города) вспоминает:

В семье был страшный шум с утра до вечера, так что Лиз, самой маленькой, поневоле приходилось всех перекрикивать.

В десять лет Лиз Уинстед огорошила своего учителя в католической школе вопросом: почему собаки и евреи не попадут в рай? В двенадцать лет, когда священник сказал ей, что девочка не сможет стать алтарником в церкви, Лиз возразила, что из нее, значит, получится *алтарница*, – и даже изложила свою идею в письме епископу (причем родители не стали отговаривать ее от этой затеи). Родители продолжали во всем поддерживать ее, даже когда не одобряли некоторых ее решений или взглядов. Много лет спустя, когда Лиз Уинстон выступала в поддержку права на аборт, она однажды услышала, как отец говорит матери: “По крайней мере, моя дочь вслух говорит то, что думает, и не лицемерит”.

Чем больше детей в семье, тем чаще младшие дети видят, как суровые правила смягчаются и как им сходит с рук то, за что старшим непременно влетело бы. Комик Джим Гэффиган шутит:

Я из очень большой семьи – у меня было девять родителей! Если вы самый младший в большой семье, то к тому времени, когда вы становитесь подростком, ваши настоящие родители уже окончательно спятили²⁷.

Если мы и можем объяснить склонность к риску у многих оригиналов той необычайной степенью самостоятельности и вседозволенности, которой они пользовались как любимчики родителей, то подобное родительское поведение, казалось бы, способно воспитать нонконформизм в любом ребенке, каким бы по счету он ни родился. Но чаще всего оно распространяется именно на младшего ребенка. Саллоуэй выяснил интересную вещь: оказывается, предсказать характер личности гораздо труднее для единственного ребенка в семье, чем для детей, у которых есть братья или сестры. Как и первенцы, единственные дети растут в мире взрослых и отождествляют себя с родителями²⁸. Как и младшие дети, они подвергаются активной опеке и защите, и это часто толкает их “на путь радикализма”.

Все, что известно о влиянии очередности рождения, помогает понять, как важно предоставлять детям свободу для проявления оригинальности. Правда, одна из опасностей такого подхода – в том, что они могут использовать эту самую свободу для нетривиальных поступков, которые могут подвергнуть риску и их самих, и окружающих. Если ребенка – независимо от очередности его рождения – побуждают к оригинальности, то какие именно факторы определяют, в какое русло направится эта оригинальность? Мне захотелось узнать, почему Джеки Робинсон в конце концов из члена уличной банды превратился в активного

борца за права человека. И в силу каких именно причин ребенок, который пользовался свободой, вырастая, становится либо уважаемым членом общества, либо антисоциальным элементом, выбирает деятельность или пассивность, созидание или разрушение?

Поиску ответа на этот вопрос посвятили всю свою жизнь супруги Сэмюэль и Перл Олинеры, соответственно социолог и опытный педагог. Они провели первое исследование такого рода, опросив людей, которые в годы Холокоста спасали евреев, рискуя при этом собственной жизнью. А затем сравнили этих “праведников народов мира” с их соседями, которые жили в те же годы, в том же городе, но никак не помогали преследуемым. Оказалось, что у спасителей было очень много общего с соседями, оставшимися в стороне от чужой беды: они получили похожее образование, у них были похожие профессии, дома, соседство, сходные политические и религиозные взгляды. Они примерно в равной степени проявляли непослушание в детстве: и будущих праведников, и будущих равнодушных наказывали за упрямство, воровство, вранье, грубость или невыполнение домашних обязанностей. Разница заключалась только в том, *как именно* родители будущих героев наказывали их за дурные поступки и хвалили за хорошие.

Большие объяснения

Много лет назад исследователи выяснили, что поведение детей в возрасте от 2 до 10 лет родители пытаются корректировать каждые 6–9 минут. Детский психолог Мартин Хоффман уточняет, что это означает “примерно 50 дисциплинарных указаний в день, или 15 000 с лишним в год!”²⁹

Вспоминая свое детство, люди, спасавшие евреев от Холокоста, говорили, что родители воспитывали их совершенно иначе. “Главное слово, которое упоминало большинство праведников мира, – это *объяснения*”³⁰, – выяснили Олинеры:

Родители будущих праведников больше всего отличались от своих соседей тем, что полагались в воспитании на объяснения, они побуждали детей самостоятельно придумать, как загладить причиненный ими вред, они убеждали и советовали... Предложение обсудить что-то уже сигнализирует ребенку, что его уважают... Такой подход подразумевает, что, если бы ребенок больше знал или лучше понимал ситуацию, он не стал бы совершать неподобающих поступков. Попытка об этом поговорить – уже знак уважения к ребенку; он указывает ребенку, что родители верят в его способность понять, что он неправ, разобраться и исправиться.

Если родители “сторонних наблюдателей” прибегали к объяснениям в качестве педагогического метода лишь в 6 % случаев, то родители будущих праведников мира – в 21 % случаев. Один спаситель евреев вспоминал:

Мать всегда разговаривала со мной, когда я делал что-то плохое. Она никогда не наказывала меня, не бранила: она хотела, чтобы я сам, своим умом, понял, чем нехорош мой поступок.

Подобный рациональный подход к воспитанию характерен и для родителей подростков, не вовлеченных в криминальную активность, и для родителей будущих оригиналов, которые нестандартно подходят к своей профессии. Одно из исследований показало, что у родителей обычных детей в среднем есть шесть правил (расписание домашних занятий, время, когда пора ложиться спать, и т. п.). У родителей детей, которые в дальнейшем проявляли большой творческий потенциал, было в среднем меньше одного правила, и в целом, пишет психолог Тереза Эмебайл, они “делали упор скорее на нравственные ценности, чем на выполнение конкретных правил”³¹.

Если родители все же считают, что подробный регламент необходим, то очень многое зависит от того, как именно они объясняют детям эту необходимость. Новые исследования показывают, что подростки нарушают правила, если родители навязывают эти правила в грубой или властной манере – например, кричат на ребенка или угрожают ему наказанием³². Когда же мать устанавливает множество правил, но при этом внятно и спокойно разъясняет, почему их важно соблюдать, то подростки реже нарушают эти правила, потому что осмысливают и принимают их. В исследовании Дональда Маккиннона, сравнивавшего самых

изобретательных архитекторов Америки с группой их столь же профессиональных, но не слишком оригинальных коллег (см. с. 133), у первой группы была выявлена одна общая черта: родители будущих архитектурных оригиналов воспитывали их, прибегая прежде всего к объяснениям³³. Они описывали желательные нормы поведения и объясняли их, опираясь на фундаментальные понятия – добро и зло, справедливость и несправедливость, делая акцент на такие ценности, как добродетель, честность, уважение, любознательность и настойчивость. Но, пишет Маккиннон, “упор делался прежде всего на выработку собственного этического кода”. Важнее всего то, что родители, воспитавшие наиболее творчески одаренных архитекторов, предоставляли детям самостоятельно выбирать собственные ценности.

Эта апелляция к разуму выглядит парадоксально: похоже, она воспитывает одновременно и привычку следовать правилам, и склонность к бунту. Объясняя детям нравственные основы, родители побуждают их добровольно следовать правилам, основанным на важнейших ценностях, – и ставить под сомнение те правила, которые идут с этими ценностями вразрез. Объяснение дает детям возможность самим выработать собственный этический кодекс, который не обязательно будет совпадать с ожиданиями общества; когда этот кодекс и ожидания социума вступают в противоречие, дети будут полагаться на свою систему ценностей, а не на навязанный свод правил.

Есть один конкретный род объяснений, который срабатывает особенно действенно с точки зрения укрепления дисциплины. Когда Олинеры изучали педагогические приемы, которыми пользовались родители будущих праведников народов мира, то выяснилось, что эти родители

стремились всегда объяснять, почему то или иное поведение неподобающе, и часто говорили о том, какие неудобства или вред оно может причинить другим людям.

Если родители будущих “сторонних наблюдателей” требовали лишь внешнего выполнения каких-либо правил, то родители будущих героев побуждали своих детей задумываться о последствиях своих поступков и о влиянии этих поступков на других людей^[32].

Разговор о последствиях тех или иных наших поступков переключает внимание ребенка на проблемы того человека, которому может повредить поведение ребенка, и вызывает сострадание к этому человеку. В результате ребенок понимает, каковы последствия его собственных действий (порой неправильных), и знакомится с чувством вины. Как выразилась Эрма Бомбек, “чувство вины – это дар, который позволяет тебе дарить”³⁴. Эта пара моральных эмоций – эмпатия и чувство вины – активируют наше желание исправить неправильные поступки прошлого и лучше вести себя в будущем.

Акцент на последствия ваших поступков для других срабатывает и со взрослыми. Мы с моим коллегой Дэвидом Хофманом, чтобы побудить врачей и медсестер чаще мыть руки, повесили в туалетах больницы, рядом с дозаторами мыла и геля, две одинаковые картинки с разными подписями:



**МЫТЬЕ РУК
ЗАЩИЩАЕТ ВАС
ОТ ИНФЕКЦИИ**



**МЫТЬЕ РУК
ЗАЩИЩАЕТ ПАЦИЕНТОВ
ОТ ИНФЕКЦИИ**

В течение следующих двух недель специальный сотрудник в каждом отделении больницы скрытно подсчитывал, сколько раз медицинские работники мыли руки до и после контакта с каждым пациентом, а еще одна независимая команда измеряла количество мыла и геля, потраченного из каждого дозатора.

Картинка слева не оказала на медиков ровно никакого действия. Зато правая табличка очень даже воздействовала на них: замена всего лишь одного слова – “вас” на “пациентов” – заставляла врачей и сестер мыть руки на 10 % чаще и использовать при этом на 45 % больше мыла и геля³⁵.

При мысли о себе у невольных участников эксперимента явно включалась логика последствий: “Заболею ли я?” На этот вопрос врачи и медсестры быстро отвечают отрицательно: “Я ведь провожу много времени в больнице, руки при этом мою не каждую минуту, а болею редко, значит, мне ничего особенного не грозит”. Человек вообще склонен думать, что уж с ним-то лично ничего плохого не должно случиться. Когда же медики задумывались о своих пациентах, включалась логика соответствия: “Как должен поступить в данной ситуации такой человек, каким я себя считаю?” Паттерн рассуждения меняется: совершается переход от сравнения затрат (времени) и выгод к моральному размышлению о ценностях, о должном и недолжном: “У меня есть профессиональный и моральный долг – заботиться о благе пациентов”.

В жизни Джеки Робинсона первый важный поворот произошел именно тогда, когда ему объяснили, как именно его поведение воздействует на других. Став вожаком уличной банды, Робинсон швырялся комками грязи в проезжающие машины, бил стекла камнями, крал мячики для гольфа, чтобы снова продать их игрокам, и воровал еду и всякие мелочи в местных лавках. Когда он в очередной раз попался, шериф, держа Джеки на мушке, отвел его в тюрьму. Однажды механик по имени Карл Андерсон, увидев проделки банды Робинсона, отвел его в сторонку. Позже Робинсон вспоминал:

Он объяснил мне, что, если я не брошу банду, моей матери будет очень больно. Он сказал, что для того, чтобы делать как все, особой смелости не нужно, а настоящая отвага и ум – в том, чтобы захотеть быть другим. Тогда мне было слишком стыдно, чтобы сказать Карлу, что он абсолютно прав. Но его слова запали мне глубоко в душу.

Всерьез задумавшись о том, как его поведение влияет на его мать, Робинсон решил больше не расстраивать ее и ушел из банды^[33].

Почему глагол жжется, или Чем лучше существительные

Если родители решают предоставить детям свободу быть оригинальными, то как вложить в них представление о добре и зле? Ведь ценности формируются не только из-за того, как родители реагируют на проступки детей. Опрашивая людей, спасавших евреев во время Холокоста, и тех, кто оставался безучастным наблюдателем, Олинеры выясняли, какие

ценности эти люди усвоили от своих родителей; оказалось, что герои в три раза чаще, чем наблюдатели, называли абсолютные нравственные ценности, одинаковые для всех людей без исключения. Спасители подчеркивали, что их родители внушали им ”уважение ко всем людям”. Наблюдателям, конечно, тоже были знакомо понятие нравственных ценностей, но они ассоциировали их с каким-то конкретным типом поведения или с членами своей группы. Например, родители учили их внимательно слушать учителя в школе, не драться с ровесниками, быть вежливыми с соседями, честными – с друзьями, быть преданными семье.

Нравственные критерии формируются отчасти и благодаря тому, как родители реагируют на *хорошие* поступки детей. Как вы в последний раз похвалили ребенка? Готов поспорить, что при этом вы похвалили его *поступок*, а не самого ребенка: “Вот и хорошо. Ты отлично все сделал!” – что-нибудь в этом роде. Поощряя то или иное поведение, вы тем самым закрепляете его, чтобы ребенок и впредь поступал так же.

Но не стоит торопиться с выводами, показывает эксперимент, проведенный психологом Джоан Грусек. После того как дети делились со сверстниками шариками для игры, некоторых из них случайным образом хвалили за такое *поведение*! “Как хорошо, что ты дал немножко шариков этим бедным детям. Да, это был хороший и похвальный поступок”. Других же детей хвалили за их *характер*: “Похоже, ты человек, который любит помогать другим, если нужно. Да, ты очень хороший человек и верный товарищ”³⁶.

Дети, которых хвалили за характер, и в дальнейшем демонстрировали щедрость³⁷. Через две недели в ходе благотворительной акции 45 % детей, которых назвали хорошими помощниками, согласились пожертвовать свои материалы для поделок в детскую больницу – по сравнению с 10 % из числа тех детей, которых похвалили за хорошее поведение. Когда человека хвалят за проявления его собственного характера, он воспринимает эти похвальные качества как неотъемлемую часть собственной личности. Ему уже не кажется, будто он просто время от времени совершает отдельные нравственные поступки, и у него вырабатывается более цельное представление о себе как о нравственной личности.

Апелляция к характеру, по всей видимости, особенно полезна в те переломные моменты, когда ребенок начинает осознавать себя как личность. Например, в одном исследовании было показано, как высокая оценка характера ребенка побуждала совершать новые моральные поступки детей восьми лет – но не тех, кому было только пять или уже десять лет. Десятилетние дети, скорее всего, уже миновали важнейший этап формирования характера, так что одна похвала уже никак не влияла на их поведение, а пятилетние, напротив, были еще слишком малы, и одна похвала тоже едва ли могла заметно что-то изменить. Похвала характеру накладывает стойкий отпечаток только в тот период, когда происходит формирование личности^[34].

Но даже на совсем маленьких детей одобрительные замечания об их характере могут оказывать временное влияние³⁸. В ряде изобретательных экспериментов, проведенных психологом Кристофером Брайаном, дети в возрасте от трех до шести лет убирали за собой кубики, игрушки и машинки на 22–29 % чаще, если их просили *стать помощниками*, а не просто *помочь*. Пускай их характер еще не успел сложиться – им все равно нравилось сознавать себя достойными людьми.

Брайан выяснил, что апелляция к характеру действует и на взрослых³⁹. В одном эксперименте ему удалось уменьшить число жульнических действий участников вдвое, слегка изменив обращение: вместо обычного призыва “не обманывайте” участников просили “не быть обманщиками”. Когда вас просят не обманывать, вы можете преспокойно продолжать обманывать – и при этом рассматривать себя как вполне честного человека. Но когда вас просят “не быть обманщиком”, то речь уже о том, что вся ваша личность становится аморальной, и тогда обман выглядит куда менее безобидным. Жульничество – это разовое действие, которое обычно оценивают в логике последствий: “Сойдет ли мне это с рук?” А вот если человек ощущает себя обманщиком, то включается логика соответствия: “Что я за человек и кем мне хочется быть?”

С учетом этих данных Брайан призывает нас более продуманно использовать существительные. Например, призыв “не садитесь за руль пьяным” можно переиначить так: “Не становитесь пьяным водителем”. Тот же метод вполне применим в воспитании оригинальности. Когда ребенок что-то нарисовал, не стоит говорить, что его рисунок “удачно придуман”, лучше сказать: “Ты такой выдумщик!” После того как подросток преодолел искушение поддаться стадному инстинкту, можно похвалить его, назвав нонконформистом.

Когда мы смещаем акцент с оценки поведения на оценку характера, человек, которого похвалили, иначе оценивает свой выбор. Вместо того чтобы задаваться вопросом, приведет ли данный тип поведения к желаемым результатам, он просто действует – потому что считает это правильным для себя. Один из людей, спасавших евреев во время Холокоста, произнес трогательные слова: “Это как спасение утопающих. Ты же не спрашиваешь – а какому Богу они молятся? Просто спасаешь, и все”.

Почему родители – не лучший пример для подражания

Мы можем обеспечить детям гораздо большую степень свободы, если объясним им последствия их поступков для других людей и сделаем акцент на то, что правильный моральный выбор демонстрирует хорошие качества характера. Это повышает вероятность того, что дети научатся инстинктивно облекать свои оригинальные импульсы в форму моральных или креативных, а не девиантных действий. Однако по мере взросления ребенка часто выясняется, что он сам задает себе недостаточно высокую планку.

Когда психологи Пенелопа Локвуд и Зива Кунда просили студентов колледжа перечислить цели, которых те надеются достичь в течение ближайших десяти лет, то списки ожидаемых достижений оказались более чем банальными. Другой группе студентов вначале дали прочесть газетную статью об их выдающемся ровеснике, а уже затем перечислить свои цели; участники второй группы поднимали планку существенно выше. Наличие примера для подражания значительно усиливало их мотивацию⁴⁰.

Ролевые модели оказывают фундаментальное влияние на то, как подрастающие дети проявляют оригинальность. Когда у нескольких сотен бывших выпускниц Радклиффского женского колледжа, которым в момент исследования было уже за тридцать, спрашивали, кто оказал на их жизнь самое большое влияние, подавляющее большинство назвало родителей и наставников. Еще 17 лет спустя психологи Билл Питерсон и Абигайль Стюарт измеряли готовность этих же женщин изменить мир к лучшему ради будущих поколений. На этот раз менее 1 % опрошенных назвали кого-то из родителей в качестве главного мотиватора в выборе осмысленного жизненного пути. Женщины, проявлявшие большую оригинальность, и полтора десятка лет назад называли в качестве примера не родителей, а наставников: именно их в 14 % случаев упоминали участницы опроса, в наибольшей степени готовые менять мир к лучшему⁴¹.

Парадокс состоит в том, что родителям, которые хотят, чтобы у их детей выработалась прочная система ценностей, следует ограничить собственное влияние. Родители могут успешно воспитывать в ребенке стремление к оригинальности, но в определенный момент каждому человеку необходимо выбрать собственную ролевую модель в избранной области. Если вновь обратиться к миру комедии, то для Лиз Уинстед источником вдохновения стала актриса Розанна Барр – и ее выступления на сцене, и ее поддержка женского движения. Когда Уинстед в очередной раз публично высказала свои радикальные политические взгляды, ее отец заметил иронически: “Я облажался! Я воспитывал тебя так, чтобы у тебя всегда было собственное мнение, но я забыл сказать тебе: оно должно совпадать с моим”.

Если мы хотим стимулировать оригинальность, то лучшее, что мы можем сделать, – это задавать детям как можно более высокую планку, знакомить их с самыми разными ролевыми моделями. “Я мог бы стать самым настоящим малолетним преступником, – признавался Джеки Робинсон, – если бы на меня не повлияли два человека”. Одним из них был тот самый механик, который объяснил Джеки, что его участие в уличной банде очень огорчает мать. Вторым человеком был молодой проповедник по имени Карл Даунз. Заметив, что подростки

ходят в церковь только потому, что их заставляют родители, а многие вообще перестают туда ходить, Даунз ввел некоторые необычные новшества: например, стал устраивать в церкви танцевальные вечера и разбил рядом площадку для бадминтона. Многие прихожане протестовали, взывая к почтенным традициям прошлого, но Даунз упорно стоял на своем. Вдохновившись примером человека, который отважился бросить вызов устоявшимся нормам ради того, чтобы привлечь детей, Робинсон добровольно вызвался на роль учителя в воскресной школе. Он решил, что обязан открыть двери для других, как Даунз открыл двери для него самого.

В бейсболе Робинсон обрел другого оригинального наставника в лице Бранча Рики – владельца команды “Доджерс”, который взял его к себе, чтобы сломить “цветной барьер”. Робинсону было уже 26 лет, когда Рики пригласил его к себе в кабинет. Рики подбирал чернокожих игроков, которые бы хорошо бегали, подавали и отбивали мяч; набрав группу кандидатов с выдающимися способностями примерно одного уровня, он начал оценивать их по качествам характера и приглашать на личные собеседования – под предлогом создания новой Негритянской лиги. Остановив выбор на Робинсоне, Рики уговаривал его не бояться риска на бейсбольном поле – “беги как сумасшедший, рви с них штаны”, – но при этом вести себя осторожно вне игры: “Мне нужен такой игрок, у которого хватит выдержки, чтобы не драться с кем попало”.

Найти подходящего ментора не всегда просто. Зато можно выбрать себе ролевую модель в более доступном месте – читая биографии великих оригиналов разных эпох. Юная пакистанская правозащитница Малала Юсуфзай черпала вдохновение, читая о жизни афганской активистки и феминистки Мины и Мартина Лютера Кинга. Сам Кинг вдохновлялся примером Ганди – так же, как и Нельсон Мандела⁴².

В некоторых случаях вымышленные персонажи могут быть даже лучшими ролевыми моделями. Взрослея, многие оригиналы находили своих первых кумиров в самых любимых книжках, где герои пускают в ход все свое воображение, чтобы совершать небывалые подвиги. Когда Илона Маск и Питера Тила просили рассказать о любимых книгах своего детства, оба назвали “Властелина колец” – роман-сагу о приключениях хоббита, желавшего уничтожить опасное кольцо всевластия. И Шерил Сэндберг, и Джефф Безос назвали “Трещину во времени” – роман, в котором девочка учится изменять законы физики и путешествовать во времени. Марк Цукерберг в детстве очень любил “Игру Эндера”, где несколько детей спасают Землю от вторжения инопланетян. Основатель компании *Alibaba* Джек Ма признался, что у него любимой детской книжкой была сказка “Али-баба и сорок разбойников” – про отважного дровосека, который меняет свою судьбу⁴³.

Вероятно, все эти люди с самого начала были в высшей степени оригинальными детьми и именно поэтому их привлекали эти сказки и истории. Но возможно, что и сами эти книжки помогли им развить свое вдохновение и свои амбиции. Примечательно, что некоторые исследования показывают: когда в любимых детских книжках поколения рассказывается об оригинальных достижениях, то, когда это поколение вырастает, оно становится более инновационным⁴⁴. В одном из таких исследований психологи отследили упоминания оригинальных изобретений в американской детской литературе с начала XIX века до 1950 года. В 1810–1850 годах такие изобретения стали упоминаться на 66 % чаще – в 1850–1890 годах число патентных заявок выросло в семь раз. Детские книжки не только отражали ценности эпохи, но и сами помогали развивать эти ценности: если в книжках чаще рассказывалось о новых изобретениях и успехах, то в следующие 20–40 лет количество патентов на новые изобретения резко возросло. Дин Саймонтон заключает:

Проходило определенное время – и дети, еще в школе познакомившиеся с рассказами о различных инновациях, вырастали и сами вносили вклад в изобретательство⁴⁵.

В отличие от биографий, в художественной литературе персонажи способны на подвиги, немислимые в жизни. Иными словами, они заставляют невозможное казаться возможным⁴⁶. Изобретатели современной подводной лодки и вертолета в детстве были заморожены фантастическими романами Жюль Верна “20 тысяч лье под водой” и “Робур-Завоеватель”.

Одну из первых ракет сконструировал ученый, черпавший идеи в романах Герберта Уэллса. Некоторые ранние модели мобильных телефонов, планшетов, GPS-навигаторов, флэш-карт и мультимедийных плееров разрабатывали люди, которые видели в детстве, как персонажи “Звездного пути” используют похожие устройства. Когда мы сталкиваемся с подобными примерами оригинальности в истории либо в художественных книгах или фильмах, то логика последствий начинает меркнуть. Мы перестаем тревожиться по поводу возможного провала.

Можно не сомневаться, что следующее поколение оригиналов будет черпать вдохновение из цикла романов о Гарри Поттере, где более чем достаточно упоминаний об оригинальных изобретениях: Гарри Поттер – единственный волшебник, которому под силу победить Волан-де-Морта. Вместе с друзьями Гермионой и Роном он узнает уникальные заклинания и изобретает новые способы защиты от сил зла. Мы видим, как дети-волшебники воодушевляются, когда им что-то удается, и падают духом, когда их постигает неудача. Книги Джоан Роулинг дают целому поколению детей новые ролевые модели; кроме того, в них заключен и моральный урок. Как показывают недавние исследования, дети, читавшие “Гарри Поттера”, начинают лучше относиться к маргинальным группам⁴⁷. Видя, как Гарри и Гермиона подвергаются дискриминации из-за того, что они не чистокровные волшебники, дети соперничают им и в реальной жизни тоже избавляются от предрассудков по отношению к представителям различных меньшинств.

Когда дети прочно отождествляют себя с героями, воплощающими оригинальность, это может даже повлиять на их выбор ниши. Младшие братья или сестры часто становятся оригиналами после того, как старшие дети заняли более традиционные ниши. Но, каким бы по счету в семье ни родился ребенок, если у него перед глазами есть яркая ролевая модель, то его представление о возможных нишах неизмеримо расширяется. Вполне может случиться, что подросток, вместо того чтобы бунтовать из-за того, что перед ним закрыты более традиционные пути, просто вдохновится примером героев из любимых книжек и пойдет по собственному, еще совсем не затоптанному жизненному пути.

Глава 7

Преодолеть групповое мышление. Мифы о сильных культурах, культах и адвокатах дьявола

Единственный грех, который мы не прощаем друг другу, – это расхождение во мнениях¹.
Ральф Уолдо Эмерсон

Стоя на сцене перед замороженной публикой, технологический гуру вытащил из кармана новое устройство. Оно оказалось настолько более миниатюрным, чем все продукты-конкуренты, что никто из присутствующих не мог поверить своим глазам. Изобретатель был знаменит своими эффектными презентациями, но не в этом был основной источник его известности. Он прославился своей неповторимой креативностью, умением смешивать науку и искусство; он был одержим дизайном и качеством, а также глубоко презирал маркетинговые исследования. “Мы предлагаем людям продукты, которые им необходимы, хотя сами они об этом еще не подозревают”, – заметил он после презентации, на которой представил публике революционный гаджет, которому предстоит спровоцировать моду на “селфи”.

Этот человек призывал окружающих мыслить по-иному. Он вывел свою компанию в гиганты рынка и перестроил множество отраслей промышленности – и все это ради того, чтобы его в конце концов бесцеремонно вышвырнул прочь его собственный совет

директоров, и все, что ему осталось, – бессильно наблюдать, как построенная им империя рушится у него на глазах.

Все это похоже на историю Стива Джобса, но мы говорим про другого человека, одного из кумиров Джобса: это Эдвин Лэнд, основатель компании *Polaroid*². Сегодня Лэнда помнят прежде всего как человека, который изобрел фотоаппарат для получения моментальных снимков, что вызвало к жизни целое поколение фотографов-любителей – и позволило Энселу Адамсу снять свои прославленные пейзажи, Энди Уорхолу – сделать портреты знаменитостей, а астронавтам НАСА – сфотографировать Солнце. Но у Лэнда есть и гораздо более важная заслуга: он разработал первый экономичный поляризационный светофильтр, и это изобретение по сей день используется в мириадах продуктов и устройств – от солнцезащитных очков и электронных наручных часов до карманных калькуляторов и очков для 3D-фильмов. Лэнд также сыграл важнейшую роль в разработке и конструировании шпионского самолета U-2 по заказу президента Дуайта Эйзенхауэра, и это изобретение изменило ход холодной войны. Всего Лэнд зарегистрировал 535 патентов – больше, чем кто-либо из американцев до него, за исключением одного только Томаса Эдисона. Стив Джобс в 1985 году – всего за несколько месяцев до того, как его самого выставили из *Apple*, – выражал восхищение Лэндом, “одним из великих изобретателей нашего времени. Этот человек – сокровище нации”.

Пускай Лэнд и был великим оригиналом, однако ему не удалось сделать оригинальность частью корпоративной культуры собственной компании. По иронии судьбы, именно компания *Polaroid* стала одной из первых разрабатывать цифровые фотоаппараты, однако именно это стало причиной ее банкротства. Уже в 1981 году *Polaroid* сделала большие успехи в области электронных изображений. К концу восьмидесятых цифровые преобразователи *Polaroid* давали вчетверо лучшее разрешение, чем аналогичные датчики конкурентов. Прототип цифровой камеры, способной давать изображения очень высокого качества, был построен уже в 1992 году, однако команда, занимавшаяся электронными изображениями, до 1996-го не могла убедить руководство корпорации запустить камеру в производство. Несмотря на то, что новый продукт *Polaroid* удостоился наград за техническое совершенство, он провалился на рынке, потому что к тому времени больше 40 компаний-конкурентов уже успели наладить выпуск собственных цифровых фотоаппаратов.

Компания *Polaroid* пала жертвой собственного ошибочного прогноза. В ее руководстве прочно утвердилось мнение, что потребителям всегда будут нужны фотографии, напечатанные на бумаге, и менеджеры, которые принимали ключевые решения, ни разу даже не усомнились в этом. Это был типичный пример так называемого группового мышления (*groupthink*), когда люди прежде всего стремятся к удобному для всех консенсусу вместо того, чтобы поощрять многообразие мнений. Групповое мышление – враг оригинальности; люди чувствуют, что на них оказывается давление, чтобы они приняли доминирующие, “дефолтные” взгляды, вместо того чтобы отстаивать многообразие идей.

В своем классическом исследовании йельский психолог Ирвинг Дженис показывает, что именно групповое мышление повинно в многочисленных внешнеполитических катастрофах Америки – от провала вторжения на Кубу в заливе Свиней до поражения во Вьетнамской войне. Согласно Дженису, групповое мышление возникает в том случае, когда люди “глубоко вовлечены в тесную, сплоченную группу” и их общее стремление к единодушию “перевешивает их мотивацию реалистично оценить альтернативные пути и способы действовать”.

За некоторое время до катастрофы в заливе Свиней заместитель госсекретаря Честер Боулс составил служебную записку, в которой резко возражал против идеи отправить кубинских эмигрантов обратно на Кубу, чтобы они свергли Фиделя Кастро. Однако от его мнения отмахнулись, сочтя его слишком пессимистическим. Но на самом деле еще у нескольких советников президента Джона Ф. Кеннеди имелись особые мнения по поводу необходимости вторжения; но одних переубедили другие члены группы, а другие сами предпочли отмолчаться. На совещании в Белом доме, где принималось окончательное

решение, лишь один человек высказался “против”, но когда президент предложил устроить неформальное голосование, большинство присутствующих проголосовало “за”, после чего разговор переключился на обсуждение тактических деталей десанта.

Дженис утверждал, что сотрудникам администрации Кеннеди не хотелось “показаться излишне жесткими” и разрушать “уютное чувство, что мы тут все свои”. Сами участники этого совещания впоследствии вспоминали, что на нем царил атмосфера некоей особой сплоченности, которая, конечно, стимулировала групповое мышление. Вот как вспоминает об этом Билл Мойере, который обеспечивал переписку Кеннеди и вице-президента Линдона Джонсона:

Люди, отвечавшие за вопросы национальной безопасности, чересчур сблизались, прониклись излишним доверием друг к другу. Они были склонны заниматься государственными делами так, словно находились в джентльменском клубе... Если вы с кем-то чересчур близки, то вы в ходе дебатов не будете слишком уж стараться загнать этого человека в угол. Вы слишком часто позволяете, чтобы идеи, которые вы совершенно не разделяете, были приняты без возражений, – разве что критикуете какие-то периферийные детали.

Когда группа делается настолько сплоченной, в ней развивается сильная внутренняя культура: люди исповедуют общие ценности и нормы и крепко в них верят³. А для превращения сильной групповой культуры в культ требуется всего один шаг.

В течение почти полувека политические лидеры, политологи и журналисты безоглядно верили в выдвинутую Дженисом теорию группового мышления: сплоченность нежелательна, сильная групповая культура смертельно опасна. Чтобы решать задачи и принимать мудрые решения, группам нужны оригинальные идеи и разнообразные мнения, поэтому важно следить за тем, чтобы между членами группы не образовывалось слишком тесных личных связей. Если бы советники Кеннеди не были такими дружелюбными и такими единомышленными, они бы, возможно, прислушались к мнениям меньшинства, предотвратили бы групповое мышление и катастрофы в заливе Свиней удалось бы избежать⁴.

Есть только одна маленькая проблема с теорией сплоченности: она просто-напросто неверна⁵.

В 1973 году, когда Дженис проводил свое исследование, ему не были доступны секретные документы и еще не опубликованные мемуары, где рассказывалось об истории высадки в заливе Свиней. А из этих важных источников информации как раз становится понятно, что ключевые решения принимала отнюдь не какая-то одна маленькая и сплоченная группа. Ричард Нойштадт, политолог и советник президента, рассказывал позже, что Кеннеди в то время проводил “спонтанные встречи с небольшими группами высших советников, причем состав этих групп постоянно менялся”.

Более поздние исследования также продемонстрировали, что групповая сплоченность не возникает моментально, для этого требуется время: в группе, состав которой постоянно меняется, просто неоткуда взяться ощущению близости и товарищества. Глен Уайт, исследователь из Университета Торонто, напоминает, что на следующий год после разгрома кубинского десанта Кеннеди собрал весьма сплоченный совет с относительно постоянным составом, который в конце концов смог благополучно разрешить Кубинский ракетный кризис. Так что теперь мы точно знаем, что решение о начале вторжения на Кубу “принималось отнюдь не из-за желания членов группы сохранить дружескую сплоченность или чувство солидарности”, объясняет стэнфордский психолог Родерик Креймер.

Да и во всех прочих случаях сплоченность отнюдь не обязательно порождает групповое мышление. В анализе Джениса имелся еще один роковой изъян: он изучал преимущественно те сплоченные группы, которые принимали неверные решения. Но откуда нам знать, что именно было причиной этих неудачных решений – одна только сплоченность? Или, может быть, все члены группы как раз в то утро ели на завтрак хлопья? Или у них у всех были башмаки со шнурками? Для того чтобы сделать взвешенный вывод относительно сплоченности, Дженису необходимо было сравнить хорошие групповые решения с плохими

– а затем уже определять, действительно ли сплоченные группы чаще становятся жертвами группового мышления.

Изучая успешные и провальные стратегические решения, принимавшиеся высшим руководством семи компаний из списка *Fortune 500*, исследователи обнаружили, что сплоченные группы вовсе не чаще других стремятся к консенсусу и отвергают мнения, расходящиеся с мнением большинства. Больше того: очень часто сплоченные группы принимают гораздо более удачные деловые решения. То же самое и в сфере политики. В своем всеобъемлющем обзоре исследователи Салли Риггз Фуллер и Рэй Алдаг пишут:

Нет никакого эмпирического подтверждения тому, что сплоченность, которая якобы выступает главным триггером группового мышления, играет сколько-нибудь постоянную роль в этом феномене.

Фуллер и Алдаг замечают, что у групповой сплоченности есть серьезные преимущества: в таких группах хорошая коммуникация, а их члены обычно достаточно уверены в собственном положении и не боятся спорить друг с другом. Тщательно проанализировав факты, Глен Уайт приходит к выводу, что “фактор сплоченности следует вообще исключить из модели группового мышления”.

В этой главе я буду говорить о том, что на самом деле порождает групповое мышление и что нужно делать, чтобы этому помешать. Почему одни сплоченные группы легко принимают неверные решения, а у других все обстоит прекрасно? Как сохранить мощную корпоративную культуру и при этом не дать ей перерасти в культ? Чтобы понять, как бороться с групповым мышлением и помогать продвижению оригинальных мнений, мы проанализируем ошибки, допущенные компанией *Polaroid*, и внимательно рассмотрим организацию, основатель которой, миллиардер, использует самые радикальные методы, чтобы искоренить конформизм среди своих сотрудников. Вы узнаете, почему точка зрения людей, несогласных с мнением большинства, иногда просто не слышна; почему в большинстве групп “адвокаты дьявола” терпят неудачу; почему иногда лучше мотивировать сотрудников обозначать проблемы, а не решать их; и почему, когда люди открыто сообщают о своих предпочтениях, это снижает вероятность того, что возобладает мнение меньшинства. Словом, вы поймете, как нужно действовать и обычным людям, и организациям, чтобы создать климат, который с самого начала будет благоприятствовать оригинальности.

Как гром среди ясного плана

В середине 1990-х группа социологов заинтересовалась вопросом: каким образом основатели компаний могут предопределить их дальнейшую судьбу? Команда под руководством Джеймса Бейрона взяла интервью у основателей почти двух сотен технологических стартапов из Кремниевой долины – от компьютерных, софтверных, коммуникационных и сетевых до фармакологических, биомедицинских и занимавшихся производством полупроводников. Бейрон и его коллеги спрашивали основателей компаний об их изначальных планах, а именно: на какие организационные модели они ориентировались, когда запускали свои компании?

Для всего этого спектра индустрий наиболее типичными оказались три основных модели: профессиональная, “звездная” и модель лояльности. Первая модель подразумевала, что стартапу нужны прежде всего сотрудники с конкретными профессиональными навыками: например, инженеры, владеющие *JavaScript* или *C++*, или ученые, обладающие глубокими познаниями в области синтеза белков. Если в основу была положена “звездная” модель, то фокус смещался с уже имеющихся профессиональных навыков на будущий потенциал: в этом случае подыскивались самые яркие кандидаты. Возможно, у них на тот момент и не было достаточно опыта в требуемой области, зато они были достаточно умны, чтобы быстро набрать этот опыт и сделать мощный рывок вперед.

Основатели стартапов, избравшие модель лояльности, подходили к набору сотрудников иначе. И профессиональные навыки, и потенциал – это прекрасно, но соответствие корпоративной культуре – вот главное. Главный критерий тут заключался в том, что сотрудник должен разделять ценности и правила компании. Модель лояльности

подразумевала и особый подход к вопросу мотивации персонала. Если модели профессионализма и “звездности” предполагали определенную самостоятельность сотрудников в решении сложных задач, то руководители, для которых была важнее всего лояльность, стремились в первую очередь создать крепкие эмоциональные узы, которые привязывали бы сотрудников друг к другу и к самой организации. Они часто использовали для описания товарищеских отношений внутри коллектива такие слова, как “семья” и “любовь”, и их сотрудники тоже часто говорили о горячей преданности общему делу.

Команда Бейрона пыталась понять, какая из этих моделей с наибольшей вероятностью служила предиктором успеха компании. По мере того как социологи следили за дальнейшей судьбой этих стартапов – в ходе интернет-бума конца 1990-х годов и дальше, уже после того, как пузырь доткомов лопнул в 2000-м, – выяснилось, что одна модель оказалась намного более надежной, чем другие: модель лояльности⁶.

Ни одна из компаний, основатели которых строили ее на модели лояльности, не прекратила своего существования в течение всего периода наблюдений. Когда же в основу стартапа были положены другие организационные модели, то будущее такого стартапа оказывалось далеко не таким безоблачным: частота провалов была довольно значительной для звездной модели, а для профессиональной – еще втрое выше. Кроме того, модель лояльности повышала вероятность того, что стартап будет акционирован и выйдет на биржу, – причем шансы таких компаний на проведение IPO были втрое выше, чем у компаний “звездной” модели, и в четыре с лишним раза выше, чем у “профессиональных” стартапов^[35].

Поскольку во многих стартапах на смену основателям со временем пришли новые генеральные директора, Бейрон и его коллеги расспросили и этих новых руководителей об их организационных принципах. Выяснилось, что в каждом случае изначальная модель основателей как бы просвечивала сквозь работу нового руководства: она имела по меньшей мере такое же – если не большее – значение, что и раньше. Основатели отбрасывают длинную тень. Нужные навыки меняются, звездный блеск тускнеет, но лояльность остается навсегда.

Преимущества модели лояльности хорошо видны на примере корпоративной культуры компании *Polaroid* на ее раннем этапе. Эта культура была построена вокруг таких ценностей, как эффективность, оригинальность и качество. Конструируя моментальную фотокамеру, Эдвин Лэнд однажды проработал 18 дней подряд, не позаботившись даже о том, чтобы переодеться. Он так описывал финальный продукт:

Все концепции здесь абсолютно новые. И способ съемки, и способ получения изображения, и сама фотографическая система в целом, и способ проявки.

Если *Kodak* брал на работу людей с продвинутыми научными степенями, то Лэнд подыскивал более разнообразную рабочую силу – например, женщин с художественным образованием и опытом и мужчин, только что уволившихся из флота. В точности как те основатели стартапов Кремниевой долины, которые строили свои компании на модели лояльности, он не слишком заботился о том, чтобы нанятые им люди обладали конкретными профессиональными навыками или были потенциальными будущими “звездами”. Ему гораздо больше хотелось, чтобы для его сотрудников была важна возможность самостоятельно генерировать новые идеи и чтобы эти сотрудники полностью отдавали себя компании. Попадая в окружение других людей, увлеченных теми же задачами и целями, работники *Polaroid* проникались чувством товарищества и сплоченности. А когда вы настолько тесно связаны с коллегами и всей компанией в целом, вам уже трудно представить себе, что можно работать где-то в другом месте.

Помимо самой фотокамеры мгновенного действия, первоначальный успех компании *Polaroid* обеспечили две инновации в технике обработки фотопленки. Прежде всего, *Polaroid* представил фотоотпечатки в тоне сепии – это была важная новинка, так как черно-белые моментальные фотографии довольно быстро выцветали. Руководителем лаборатории, которая сыграла незаменимую роль в решении этой задачи, была женщина по

имени Мероэ Морс – искусствовед по образованию, не изучавшая в колледже ни физику, ни химию. Тем не менее именно она позднее подготовила почву для революции цветной фотографии. Морс была настолько предана делу, что ее лаборатория работала круглосуточно: технические сотрудники трудились в три смены. Вторым важным прорывом стало как раз появление моментальной цветной фотографии. Говард Роджерс – автомеханик по специальности, не получивший никакого формального образования в данной области, – потратил *ц* лет на то, чтобы расшифровать цветовой код.

Болезнь роста: темная сторона культуры лояльности

Сколь бы плодотворной ни была модель лояльности на раннем этапе развития компании, со временем она тускнеет. Проведенное в Кремниевой долине исследование показало: хотя в тех случаях, когда основатели стартапов выбирали модель лояльности, у их компаний имелись более высокие шансы выжить и стать публичными, после выхода на биржу такие компании часто страдали от того, что стоимость их акций росла слишком медленно. Компании, в основе которых была модель лояльности, росли на 140 % медленнее, чем фирмы, построенные на “звездной” модели, и на 25 % медленнее, чем “профессиональные”; даже у компаний с бюрократической корпоративной моделью этот показатель был выше. Похоже, говорит бизнес-консультант Маршалл Голдсмит, то, что сработало однажды, не работает сейчас⁷. Так что же происходит с моделью лояльности, когда организация становится зрелой? Бейрон и его команда высказывают такое предположение:

Компаниям, которые изначально опирались на лояльность, значительно труднее привлекать, удерживать или интегрировать разнообразную рабочую силу.

Есть данные, подкрепляющие эту гипотезу: психолог Бенджамин Шнайдер выяснил, что со временем подобные компании, как правило, становятся более однородными по кадровому составу⁸. Привлекая, выбирая, адаптируя в коллективе и стараясь удержать похожих друг на друга сотрудников, подобные корпоративные культуры фактически искореняют разнообразие мнений и ценностей. Это особенно часто случается в устоявшихся компаниях с сильной культурой лояльности, где именно похожесть служит критерием отбора новых сотрудников, которые затем оказываются под сильным давлением: либо встроиться в систему, либо уйти.

Стэнфордский социолог Йеспер Сёренсен выяснил, что в устойчивых отраслях крупные компании с сильными культурами такого типа демонстрируют более успешные финансовые показатели, чем конкуренты⁹. Когда сотрудники неуклонно преследуют определенные общие цели и интересы, они способны эффективно работать в предсказуемой обстановке. Однако в таких быстро меняющихся областях, как компьютерные технологии, аэрокосмическая и авиационная промышленность, преимущества культур, построенных на сильной лояльности, исчезают. Как только рынок становится динамичным, большие компании с мощными культурами лояльности делаются замкнутыми и разобщенными: они гораздо хуже видят необходимость перемен и с гораздо большей вероятностью будут сопротивляться проницательным догадкам сотрудников, которые способны мыслить не так, как все. В результате эти компании неспособны учиться новому и не могут адаптироваться к новым условиям, а значит, их финансовые результаты не будут лучше и стабильнее, чем у конкурентов.

Эти наблюдения прямо описывают взлет и падение *Polaroid*. После того как Лэнд в 1948 году изобрел фотокамеру моментального действия, компания стала стремительно развиваться: ее годовой доход, в 1950 году составлявший менее семи миллионов долларов, за следующие десять лет взлетел почти до 100 млн, а в 1976 году достиг 950 млн. В течение всего этого периода фотоиндустрия развивалась стабильно: потребителям нравились качественные фотокамеры, умевшие печатать моментальные снимки. Но когда началась цифровая революция, рынок стал волатильным и корпоративная культура *Polaroid*, обеспечившая компании доминирование, в одночасье стала никому не нужна.

В 1980 году с Лэндом связался основатель компании *Sony* Акио Морита, доверительно сообщивший коллеге, что будущее, по всей видимости, не предполагает химической

обработки пленки. Морита выразил заинтересованность в совместной разработке цифрового фотоаппарата. Однако Лэнд привык к миру, в котором главную роль играли физика и химия, а не какие-то там нули и единицы. Он отказался от предложения японца, заявив, что потребителям всегда будут нужны фотографии в отпечатанном виде и что качество цифровых фотографий никогда не приблизится к качеству химически обработанных отпечатков.

Когда компания *Polaroid* вступила в полосу борьбы за существование и ей грозил распад, Лэнд сделался еще менее восприимчивым к информации извне. “Он окружил себя преданными сторонниками, которые беспрекословно его слушались”, – вспоминал один давнишний коллега. Теперь любимым проектом Лэнда стала *Polavision* – кинокамера мгновенного действия. Когда президент *Polaroid* Уильям Маккьюн выразил сомнение в ценности этой идеи, Лэнд пожаловался совету директоров и добился полного единоличного контроля над проектом. Он работал над ним на отдельном этаже, куда критиков идеи просто не пускали. Маккьюн вспоминал:

Ему нужна была возможность отместить любые возражения и отвергнуть даже самые очевидные объяснения того, почему то или иное не работает. Когда он делал что-то совершенно безумное и рискованное, он старательно изолировал себя от всех, кто мог высказать хоть какое-то критическое замечание.

Реакция Лэнда была более чем типична: как показало исследование, проведенное Майклом Макдональдом и Джеймсом Уэстфалом, чем хуже идут дела у компании, тем больше ее руководители полагаются на советы друзей и коллег, разделяющих их собственные взгляды¹⁰. Они ценят комфортное единодушие гораздо больше, чем неудобные разногласия, – хотя следовало бы поступать ровно наоборот. Работа компаний становится только лучше, когда их руководители постоянно прислушиваются к мнениям людей, которые не являются их друзьями или единомышленниками. Эти люди выдвигают принципиально иные идеи, и это позволяет руководителям лучше видеть собственные ошибки и быть более открытыми для инноваций^[36]. По мнению психолога из Беркли Чарлан Немет, одной из главных в мире специалистов по групповым решениям,

мнения меньшинства очень важны, поскольку они стимулируют дивергентное внимание и дивергентное мышление.

В результате, даже если такие мнения оказываются ошибочными, они все равно помогают определить новаторские методы и решения, которые по зрелом размышлении окажутся качественно лучше¹¹.

Итак, особые мнения полезны *даже тогда, когда они ошибочны*. Впервые Немет показала это в 1980-е годы, и с тех пор полученные ею результаты неоднократно воспроизводились. В одном эксперименте участников просили выбрать одного из трех кандидатов на некую должность. Джон был объективно лучшим из всех, но участники этого не сознавали, и все они начинали с того, что отдавали предпочтение “неправильному” кандидату – Ринго. Однако если кто-нибудь вдруг высказывался в пользу другого “неправильного” соискателя, Джорджа, то это вчетверо повышало шансы группы выбрать в результате правильного кандидата. Выдвижение Джорджа разрушало консенсус, включало дивергентное мышление участников, они пересматривали собственные критерии оценки и начинали по-новому смотреть на качества кандидатов – и благодаря этому замечали, что лучше всех именно Джон.

Поскольку Эдвин Лэнд не желал слушать никаких “особых мнений”, его моментальная видеокамера стала полным провалом. Несмотря на безупречное техническое исполнение, она могла записать всего несколько минут видео – по сравнению с несколькими часами, на которые были способны многие другие цифровые видеокамеры, уже успешно утвердившиеся на рынке. В результате на ветер было выброшено 600 миллионов долларов – и совет директоров сместил Лэнда. И хотя с этого момента Лэнд оборвал все связи с *Polaroid*, его организационные подходы намертво вросли в ДНК компании и все новых и

новых сотрудников обучали этим подходам. В свое время Лэнд создавал компанию в надежде на то, что она просуществует долго, но в итоге именно избранная им модель обрела *Polaroid* на гибель. Сам Лэнд умел мыслить нестандартно, однако его компания была на это неспособна.

Некоторые данные заставляют предположить, что групповое мышление порождается вовсе не слишком тесными социальными узами: главным триггером служат чрезмерная самоуверенность и репутационные соображения. Новое руководство *Polaroid* сохраняло верность модели Лэнда и по-прежнему было убеждено, что потребителям всегда будут нужны фотоотпечатки; *Polaroid* продолжала штамповать недорогие фотокамеры, чтобы зарабатывать на продажах пленки (это примерно то же самое, что продавать дешевые бритвенные станки с тем, чтобы делать деньги на лезвиях). Когда руководителям предлагали очередной проект камеры, они неизменно спрашивали: “А где там пленка? Как это – «нет пленки»?” Когда топ-менеджерам показывали прогностические расчеты, согласно которым норма прибыли от производства цифровых камер составит 38 %, то эти менеджеры надменно отвечали, что рентабельность торговли пленкой – 70 %. Велась “непрерывная война”, вспоминает один из членов команды электронной обработки изображений:

Мы постоянно ставили под сомнение текущую бизнес-модель, критиковали основной вид деятельности компании. Твердили, что все это устарело, что скоро нашему хламу останется одна дорога – на свалку

Однако несогласные сразу же превращались в маргиналов. Согласно представлениям руководства, эти диссиденты просто не понимали вечной ценности моментальных бумажных отпечатков. Когда пост вице-президента, ответственного за профессиональную обработку изображений, занял инженер Карл Янковски, он вскоре предложил совету директоров приобрести стартап, специализирующийся на электронной обработке снимков. Но тогдашний генеральный директор Мак Бут отверг идею и оборвал дискуссию словами: “Мы в *Polaroid* не торгуем тем, чего не изобрели сами”. Подобная уверенность в способности компании прогнозировать будущее и производить самые качественные товары была явно беспочвенной. Даже в 1987 году Бут продолжал утверждать:

Я считаю, что моментальная пленка станет доминирующим фактором в электронной фотографии, а уж в этом мы разбираемся лучше всех в мире. Все, кто говорит, что моментальная фотография отомрет, просто не хотят видеть очевидного и прячут голову в песок.

Янковски вспоминает, что, когда он рекомендовал Буту пригласить стороннего эксперта по электронике, чтобы тот помог компании войти в цифровую эру, Бут вспыхнул: “Я даже не знаю, что с вами делать – дать вам по носу или уволить?” Налицо были репутационные риски. Наконец Янковски не выдержал и перешел в *Sony*, где принимал участие в запуске *PlayStation* и за четыре года почти удвоил прибыль компании. Потом он руководил радикальной перестройкой *Reebok* и стал генеральным директором *Palm*, но, хотя Янковски прекрасно умел внедрять инновации и спасать гибнущие компании, он признавался: “Мне оказалось не под силу сломить культурную парадигму, господствовавшую в *Polaroid*”. Янковски сетовал на “косное мышление” и “отсутствие гибкости” у людей, принимавших решения в компании. Милтон Денч, проработавший в *Polaroid* 27 лет, вспоминает:

Многие из нас, конечно же, частенько поддакивали начальству. Культура, которую впитали несколько поколений руководителей *Polaroid*, постоянно возвращала нас к фундаментальной идее о том, что драйвером развития *Polaroid* всегда будет производство медиа на физических носителях... Главная причина всего этого крылась в уникальной корпоративной культуре *Polaroid*³⁷¹.

Компания *Polaroid* подошла совсем близко к тому, чтобы стать пионером цифровой фотографии, и у нее были все шансы быстро колонизировать эту новую территорию. Но руководство компании теряло время, когда нужно было действовать незамедлительно. Если бы топ-менеджеры восприняли оригинальные идеи и перестали цепляться за устаревшие представления Лэнда о том, что химическая обработка пленки и фотопечать будут

процветать вечно, то компания *Polaroid* могла бы остаться на плаву. Как же выстроить сильную корпоративную культуру, которая была бы открыта для особых мнений?

Культура инакомыслия

Однажды я проводил опрос управленцев и студентов о том, в какой организации им пришлось наблюдать наиболее мощную корпоративную культуру. Безусловную победу одержал хедж-фонд *Bridgewater Associates*, штаб-квартира которого находится в небольшом городке в штате Коннектикут. Компания *Bridgewater* управляет совокупными средствами объемом 170 миллиардов долларов – это инвестиции в государственные проекты, в пенсионные фонды, университеты и благотворительные организации. Корпоративная философия изложена в своде из двухсот с лишним правил, которые сочинил основатель компании. Хотя *Bridgewater* управляет чужими деньгами, в этих правилах не говорится ни единого слова об инвестициях. Скорее это афоризмы или максимы, указывающие, как надлежит думать и действовать в самых разнообразных ситуациях, которые могут возникнуть на работе или просто в жизни, если вы хотите осмысленно работать и осмысленно выстраивать отношения с людьми.

С тех пор как эти правила были опубликованы в интернете, их скачали больше двух миллионов раз. Среди них есть и философские (“Поймите, что правды бояться нечего”), и практические (“Помните, что для того, чтобы изменения в поведении стали привычкой, их нужно постоянно закреплять в течение 18 месяцев”). Новые сотрудники принимаются на работу в зависимости от того, могут ли они работать и вести себя в соответствии с этим сводом правил. Затем они проходят обучение в специальном тренировочном лагере, устроенном по образцу военных лагерей, где их просят размышлять на тему этих правил и обсуждать их. Стажеров тренируют, ставя их в особые эмоционально напряженные ситуации, а затем оценивают, насколько их поведение вписывается в нужные рамки. Несмотря на то, что вокруг этих методов идут постоянные споры, *Bridgewater* является чрезвычайно сплоченным, спаянным сообществом. Узлы эти настолько тесные, что сами сотрудники часто называют себя единой семьей и очень многие работают в компании десятилетиями.

Bridgewater удалось разработать очень мощную культуру лояльности, причем эффективность компании, оперирующей в очень волатильной финансовой индустрии, со временем не уменьшилась. Компании принадлежат два основных инвестиционных фонда, и оба на протяжении двух десятилетий стабильно показывали превосходный коэффициент возврата инвестиций. Общеизвестно, что *Bridgewater* заработала для своих клиентов больше денег, чем любой другой хедж-фонд за всю историю финансового рынка. В 2010 году доход от инвестиций *Bridgewater* превысил совокупную прибыль *Google*, *eBay*, *Yahoo* и *Amazon*.

Секрет *Bridgewater* заключается в том, что здесь поощряют оригинальные идеи. Компанию неизменно хвалят за ее новаторские инвестиционные стратегии, в том числе за то, что она успешно снижает риски, значительно в большей степени диверсифицируя свою деятельность, чем типичный инвестиционный фонд. Уже весной 2007 года *Bridgewater* начала предупреждать клиентов о надвигающемся финансовом кризисе. Согласно авторитетной финансовой газете *Barron's*, “никто не был подготовлен к глобальному краху лучше, чем они”.

В мире инвестиций вы можете сделать деньги только в том случае, если вы умеете думать не так, как все. *Bridgewater* избежала ловушек группового мышления, поскольку приветствовала самые разнообразные мнения и призывала всех сотрудников компании высказывать эти мнения¹². Когда сотрудники делятся своими независимыми взглядами – вместо того чтобы примкнуть к мнению большинства, – то у компании существенно повышаются шансы принять такие инвестиционные решения, которые еще никому не приходили в голову, и разглядеть на финансовом рынке тренды, которых пока еще никто не заметил. Благодаря этому компания может выиграть тогда, когда все остальные участники рынка проигрывают.

Впрочем, я не собираюсь анализировать блестящие финансовые решения *Bridgewater*, моя цель – более внимательно присмотреться к корпоративной культуре, которая обеспечивает эти решения. И начнем мы с основателя *Bridgewater* – миллиардера Рэя Далио. Хотя его иногда называют “Стивом Джобсом инвестмента”, сотрудники общаются с ним совершенно на равных. Вот, например, имейл, который Джим, консультант по работе с клиентами, отправил Далио после встречи с одним важным потенциальным инвестором:

Рэй, вашу сегодняшнюю работу я оцениваю на “двойку”... Вы без толку проговорили 50 минут... Нам всем было очевидно, что вы совсем не подготовились к встрече. Потому что если бы готовились, то не проявили бы с самого начала такой неорганизованности. Мы ведь говорили вам, что прогноз на успех в этом случае был стопроцентным... Сегодня все прошло очень неудачно... Нельзя, чтобы такое случилось еще раз.

В любой обыкновенной компании электронное письмо с подобной критикой, адресованное начальнику, поставило бы жирный крест на карьере отправителя. Но Далио, вместо того чтобы занять глухую оборону, попросил остальных участников встречи столь же честно изложить свое мнение о его работе и оценить эту работу по пятибалльной шкале. Затем, вместо того чтобы постараться скрыть информацию о промахах Далио или атаковать автора критического имейла, еще один генеральный содиректор *Bridgewater* поставил в копию этой переписки всех остальных сотрудников компании, чтобы они тоже могли извлечь свои уроки.

Во многих организациях люди высказывают негативные мнения только за закрытыми дверями. В одной из своих “Глубоких мыслей” в эфире “Субботнего вечера в прямом эфире” (*Saturday Night Live*) Джек Хэнди советовал: прежде чем критиковать человека, наденьте его башмаки и пройдите в них милю. Таким образом, когда вы будете его критиковать, вы будете находиться от него на расстоянии мили – и к тому же у него нет башмаков¹³.

В *Bridgewater* от сотрудников ждут, что они будут высказывать замечания и критику друг другу в глаза. В своем своде правил Далио пишет:

Не позволяйте “лояльности” стать преградой на пути правды и откровенности. Никто не имеет права держать при себе критическое мнение, его следует высказывать вслух.

В типичной организации работников наказывают, когда они “сеют раздоры” и открыто возражают начальству. В *Bridgewater* сотрудников, напротив, оценивают именно по способности открыто высказывать свои сомнения и возражения – и они даже могут быть уволены за излишний конформизм.

Сильные культуры процветают там, где сотрудники исповедуют общие ценности и нормы, но при этом многое зависит от того, что это за ценности и нормы. Если вы собираетесь строить мощную корпоративную культуру, то в первую очередь сделайте многообразие мнений одной из основополагающих ценностей. Именно эта черта отличает культуру *Bridgewater* от культа: лояльность выражается в продвижении самых разных точек зрения. В своей кадровой политике *Bridgewater*, вместо того чтобы подбирать похожих друг на друга сотрудников, вписывающихся в корпоративную культуру, оценивает их способность внести в эту культуру собственный вклад^[38]. Далио нужны люди, способные мыслить независимо и обогащать взгляды друг друга. Сделав инакомыслие обязанностью, Далио фундаментально изменил способ принятия решений в компании.

В любом культе ключевые ценности являются догмой. В *Bridgewater* сотрудникам, напротив, предписано бросать вызов догме. В ходе обучения, когда новички только изучают правила Далио, их постоянно спрашивают: вы согласны с этим? А с этим? Зак Видер, работавший вместе с Далио над кодификацией корпоративных правил, рассказывает:

Эти наши стандарты в течение долгого времени испытывались на прочность. И вам предлагается либо действовать в соответствии с ними, либо не согласиться с ними – и тогда вы должны побороться, чтобы предложить вместо них новые и лучшие.

Вместо того чтобы уступать авторитету топ-менеджеров, имеющих наибольшую власть или самый высокий статус, как это происходило в *Polaroid*, в *Bridgewater* ориентируются на

качество решений. Цель этого подхода – создать меритократию идей, ситуацию, в которой побеждают самые хорошие идеи. А для того чтобы эти лучшие идеи оказались на столе у высшего руководства, вам прежде всего нужна абсолютная прозрачность.

Чуть позже я сам собираюсь бросить вызов некоторым правилам Далио, но прежде мне хочется рассказать, какое оружие он выбрал, объявив войну групповому мышлению.

Какого дьявола мы хорошо знаем

После разгрома в заливе Свиней президент Кеннеди попросил своего брата Роберта впредь выступать против мнений большинства и быть готовым к рассмотрению любых новых идей. Когда Ирвинг Дженис изучал болезнь группового мышления, одним из способов лечения, которые он предложил, было назначение так называемого адвоката дьявола. Эта практика восходит еще к 1587 году, когда папа Сикст V изменил процесс отбора кандидатов для последующей канонизации. Была учреждена должность “укрепителя веры” (*promotor fidei*), который путем тщательных исследований должен был по возможности найти аргументы *против* канонизации того или иного праведника. *Promotor fidei* самым скрупулезным образом изучал личность и деятельность кандидата и искал свидетельства, которые могли бы поставить под сомнение сотворенные праведником чудеса. Оппонентом “укрепителя веры” выступал другой исследователь, подбиравший аргументы *в защиту* канонизации; эта должность называлась *advocatus Dei* (“адвокат Бога”), и со временем “укрепителя веры” стали именовать “адвокатом дьявола”. Сегодня, спустя полтысячелетия, именно этот способ использует большинство руководителей, чтобы добиться максимального многообразия мнений: нужно пригласить критика со стороны, чтобы он поставил под сомнение мнение большинства¹⁴. Однако Чарлан Немет из Беркли доказывает, что обычно это делается неправильно.

В одном эксперименте, вдохновленном работами Немет и проведенном в Германии, участвовали более 200 менеджеров частных компаний и государственных чиновников. Участникам предложили вообразить себя представителями некой компании, которая отправляет свою продукцию за границу. Им надо было также выбрать одну из двух стран – скажем, Перу или Кению, – куда будет отправляться эта продукция (перед тем как выбрать, участники читали краткие информационные справки об этих странах). Участники, выбравшие Перу или Кению, объединялись в группы по три человека со своими единомышленниками. Перед тем как принимать дальнейшие решения, группа получала десяток статей, где приводились более подробные сведения об обеих странах. Половина статей рекомендовала Перу, а половина – Кению; времени на то, чтобы прочитать все статьи, было недостаточно.

Менеджеры, выбравшие Перу, на 26 % чаще выбирали для чтения те статьи, в которых хвалили Перу. Это явление психологи называют предвзятостью подтверждения (*confirmation bias*): мы склонны прежде всего обращать внимание на информацию, которая подтверждает наше сложившееся убеждение, и игнорировать информацию, которая этому убеждению противоречит.

Что будет с этой предвзятостью, если одного из членов команды, выбранного случайным образом, назначить адвокатом дьявола? Его задача будет состоять в том, чтобы оспорить мнение двух других членов группы, отдавших предпочтение Перу: он должен будет обратить их внимание на различные отрицательные стороны такого выбора и поставить под сомнение их видение.

В присутствии адвоката дьявола двое других членов “перуанской” группы вели себя более взвешенно: они читали лишь на 2 % больше “проперуанских” материалов, чем “прокенийских”. Однако влияния “адвоката” было все же недостаточно для того, чтобы они полностью переменяли свое мнение. На словах они соглашались с “адвокатом”, что следует читать и те и другие статьи, однако их уверенность в правильности своего изначального выбора уменьшилась всего на 4 %. Предвзятость подтверждения склоняла их к тому, чтобы прислушиваться лишь к тем аргументам, которые подтверждали их убежденность, и пропускать мимо ушей противоположные. Чтобы преодолеть эту предвзятость, группе

следовало читать больше статей, противоречащих этой убежденности, чем таких, которые ее поддерживали. Но если назначение адвоката дьявола не работает – что же тогда работает?

На этот раз исследователи сгруппировали участников эксперимента иначе: были образованы группы, два члена которых, как и раньше, предпочитали Перу. Однако третьим членом такой группы был не назначенный адвокат дьявола (выбранный случайным образом из таких же сторонников Перу), а человек, который уже в начале эксперимента выбрал Кению. Члены таких групп уже на 14 % чаще читали статьи, содержание которых шло вразрез с их собственными предпочтениями. И теперь члены групп были на 15 % меньше уверены в правильности своего изначального выбора.

Очень соблазнительно просто *назначить* какого-то человека адвокатом дьявола, однако гораздо более эффективно *отыскать* такого адвоката. Когда человеку *поручено* озвучить особое мнение, он просто *играет роль* оппонента¹⁵. Он будет недостаточно убедительно или недостаточно последовательно отстаивать свое “особое мнение”, и остальные члены группы с большой вероятностью не воспримут его слова всерьез. Чарлан Немет поясняет:

Возражения ради возражений не слишком плодотворны. Тем более если речь идет о притворном возражении – как, например, в ролевых играх. Все это бесполезно, если только не мотивировано поиском истины и оптимальных решений. Но если человек действительно говорит то, что думает, это стимулирует мысль. Его доводы вносят ясность и внушают смелость.

Секрет успеха – в искренности, гласит старинная поговорка: стоит вам изобразить искренность, и дело в шляпе. Однако на самом деле притвориться искренним не так-то легко. Чтобы адвокат дьявола был максимально эффективен, он должен в самом деле разделять точку зрения, которую продвигает; и остальным участникам группы тоже необходимо поверить в его убежденность. В эксперименте Немет те группы, в составе которых имелся один искренний диссидент, находили на 48 % больше различных решений для поставленных перед ними задач, чем те группы, в которых адвокатом дьявола притворялся один из членов группы, – причем решения в первых группах были более высокого качества. Эти результаты наблюдались независимо от того, известно ли было группе, что адвокат дьявола на самом деле разделяет мнение остальных членов группы, или группа вообще не знала, что в действительности думает этот человек. И даже в тех случаях, когда адвокат дьявола искренне разделял точку зрения, которую отстаивал, – стоило ему сообщить остальным членам группы, что он просто назначен сыграть роль, как его аргументы лишались убедительности^[39]. Если люди сомневаются в искренности назначенных диссидентов, то искренние “несогласные”, напротив, побуждают людей усомниться в собственной правоте.

Хотя положение “назначенного” адвоката дьявола менее эффективно, оно тем не менее привлекательно, поскольку дает прикрытие. Опасно, будучи в меньшинстве, искренне бросать вызов статус-кво. Но если вы заявляете, что всего-навсего разыгрываете роль адвоката дьявола, то вы защищены от критики или враждебности со стороны группы. Однако Немет видит тут нечто иное. По сравнению с “назначенными диссидентами”, искренние протестанты вовсе не вызывают у членов группы большего недовольства – напротив, им симпатизируют чуть больше (“у него, по крайней мере, есть принципы”).

Вместо того чтобы назначать адвокатов дьявола, *Bridgewater* старается отыскивать их. В 2012 году Рэй Далио попытался выявить искренних диссидентов, разослав всем сотрудникам опросный лист. Каждого сотрудника компании просили, чтобы он всячески побуждал коллег открыто высказывать свои мнения.

Из тех людей, с которыми вы постоянно работаете вместе, каков, по вашей оценке, процент тех, на кого вы можете положиться в том, что они выскажут особое мнение и будут стараться сделать работу более осмысленной, даже если это потребует от них больших усилий?

Являетесь ли вы таким человеком?

Давайте проверим вашу откровенность. Кто из людей, с кем вместе вы работаете, не прикладывает достаточных усилий в борьбе за правду? (Назовите три имени.)

Вы говорили с ними об этом? Если нет, то почему?

Далио оставил в конце опросного листа пустое место для комментариев сотрудников. Когда стали поступать отклики на анкету, выяснилось, что опыт привел к крайней поляризации мнений, что довольно необычно для компании, в которой существует консенсус по поводу ключевых ценностей. Некоторые сотрудники резко возразили против самой идеи называть какие-либо имена; другим не понравился формат опроса. Один сотрудник написал, что “это прямо нацизм какой-то – прямая противоположность меритократии идей”. Другой заметил, что “сегодняшний опрос просто возмутителен... Меня просят назвать трех человек ради получения весьма специфической обратной связи. По сути дела, это будет донос с обвинительным уклоном, причем совершенно анонимный. В этом есть явный привкус подлости”.

Зато реакция других сотрудников оказалась ровно противоположной: они поняли дело так, что *Bridgewater* проводит в жизнь те самые принципы, которые проповедует. Раз среди нас есть люди, которые утаивают свои особые мнения, значит, они ставят под удар самую суть корпоративной культуры. Один сотрудник написал: “Все это заставило меня задуматься... и спровоцировало дискуссию: одна коллега призналась мне, что назвала меня в качестве человека, который недостаточно привержен правде, – но в результате мы нашли взаимопонимание”. Другой сотрудник признался, что “это было, пожалуй, самое трудное, но и самое ценное домашнее задание, какое я выполнял за последние два года”.

Далио понравилась возникшая какофония, которая предоставила обеим сторонам удобный случай чему-нибудь научиться друг у друга. Вместо того чтобы назначать адвокатов дьявола, Далио обнаружил реально существующие зоны несогласия. “Самая большая беда человечества, – говорит Далио, – проистекает из неспособности людей приходить к вдумчивому несогласию, чтобы выяснять, где же находится истина”. Далио надеется, что, вступив в честную дискуссию, его сотрудники в итоге уладят свои разногласия. Вместо того чтобы добиваться единодушия – ведь одни люди чрезмерно уверены в себе, а другие боятся высказываться, – можно привести компанию к консенсусу, напрямую столкнув между собой диссидентов. Выражаясь словами футуролога Пола Саффо, норма состоит в том, чтобы “мягко придерживаться твердого мнения”¹⁶.

Чтобы люди могли найти общий язык, уладив разногласия, возникшие в ходе опроса, Далио провел специальную дискуссию. Стремясь создать условия для уравновешенного диалога, он отобрал трех человек с радикально негативным мнением по поводу опроса и еще троих, излучавших крайний энтузиазм. Далио попросил одного из критически настроенных работников изложить свою точку зрения. Тот объяснил свои опасения: в компании пытаются взрастить культуру обвинений – “нечто похожее на маккартизм”. Другой сотрудник согласился с коллегой и добавил, что “называть имена товарищей – это значит совершенно неправильно понимать ситуацию”.

Один из руководителей парировал: “А я считаю, что непонимание ситуации – это как раз замалчивать такие сведения”. Данные опроса показали, что 40 % сотрудников, имевших критические мнения о коллегах, не стали делиться ими, – и в то же время все до одного сотрудники желали знать, что о них думают коллеги. В помещение набилось несколько десятков человек, и бурное обсуждение длилось больше часа.

Зачем же Далио, основателю и руководителю инвестиционного фонда, понадобилось тратить столько времени на разговоры о том, хорошо или плохо называть имена товарищей? Если сотрудники способны договориться между собой и добиться того, чтобы все открыто выражали свои мнения, тогда можно не опасаться угрозы группового мышления. Далио может быть уверен, что его сотрудники не будут ощущать, что на них давят – побуждать их кивать и улыбаться всякий раз, когда он, их начальник, делится с ними своим мнением; вся его команда будет предельно откровенно ставить под сомнения те или иные его суждения о ситуации на рынке, и так же откровенно люди будут общаться друг с другом¹⁴⁰. Решения будут приниматься, исходя из меритократии идей, а не на основании иерархии авторитетов или демократии.

В конце обсуждения выяснилось, что 97 % сотрудников *Bridgewater* больше обеспокоены тем, что у них недостаточно ответственности, чем тем, что ее у них слишком много. Потратив больше часа на споры о том, как улучшить положение, сотрудники достигли консенсуса в том, что им следует поощрять друг друга делиться оригинальными идеями. Прозрачность должна защитить их от группового мышления, удерживать от множества грубых ошибок в будущем. Создав корпоративную культуру, в которой люди побуждают друг друга спорить, Далио создал эффективный инструмент борьбы с конформизмом. Однако разногласия, к которым он стремится, совершенно не приветствуются большинством других руководителей.

Как найти канарейку в угольной шахте

Если вы руководитель, который хочет сформулировать свои требования к подчиненным, – какие бы слова вы вписали в пробелы в этой фразе?

Не приходите ко мне с _____; приходите ко мне с _____.

Про это упражнение мне рассказал специалист в области организационной психологии Дэвид Хофман: он придумал его, когда был членом комитета, расследовавшего взрыв и последующий разлив нефти на *Deepwater Horizon* – нефтяной платформе корпорации *British Petroleum*. С тех пор я предлагал заполнить пробелы в этой фразе тысячам руководителей на групповых тренингах. Многие из них неизменно отвечали совершенно одинаково, словно давно разучили этот припев и много раз исполняли его хором: “Не приходите ко мне с *проблемами*; приходите ко мне *сречениями*”.

Руководителям такая философия кажется мудрой. Нам хочется, чтобы люди не ограничивались одними только жалобами; когда они видят, что что-то идет не так, они должны проявить инициативу и пытаться исправить дело. Специалист в области теории управления Джефф Эдвардс советует: “Если вы собираетесь сообщить королю, что он голый, – лучше бы вам быть хорошим портным”. Многочисленные исследования показывают, что лидеры реагируют гораздо более позитивно, когда сотрудники приходят к ним с готовыми решениями, а не просто обозначают проблемам¹⁷.

Но когда речь идет о групповом мышлении, то проявляются минусы подобных решений. Хофман – один из самых авторитетных в мире специалистов в построении корпоративных культур, помогающих выявлять, исправлять и предотвращать ошибки. После того как в 2003 году космический шаттл “Колумбия” взорвался при возвращении в атмосферу, исследования Хофмана внесли решающий вклад в оценку и документирование улучшений, внедренных затем в культуру безопасности НАСА. Опрос, который он помог составить, прошли все до одного сотрудники агентства, а с тех пор число людей, заполнивших эту анкету, перевалило за 200 000: это работники тысячи с лишним различных компаний. Хофман обнаружил, что корпоративная культура, излишне сосредоточенная на готовых решениях, превращается в защитную, “оборонительную” культуру, где расследования не приветствуются¹⁸. Если от вас постоянно ожидают, что у вас есть готовый ответ, то вы будете приходить на совещания с уже состоявшимся диагнозом, лишая себя возможности научиться чему-то новому, выслушав широкий спектр мнений.

На следующий день после старта “Колумбии” был замечен какой-то “загадочный объект”, плававший в пространстве недалеко от орбиты челнока. Если бы в тот момент было начато расследование, то, возможно, экипаж смог бы установить, что этот загадочный предмет в момент старта пробил дыру в левом крыле; возможно, удалось бы произвести ремонт до того, как раскаленные газы при входе в атмосферу ворвались внутрь корабля.

Защита – прекрасная позиция, если вы – один из присяжных в зале суда. Поскольку все двенадцать присяжных присутствуют на процессе с начала до конца, то, когда приходит время обсуждать вердикт, они вполне способны начать дискуссию о том, виновен подзащитный или невиновен. Но процессы в организациях не похожи на реальный судебный процесс, напоминает Хофман. Скорее их можно описать как 11-часовые прения сторон, на

которых присяжные присутствуют по очереди по часу каждый и нет двух присяжных, которые слушали бы свидетелей одновременно. Когда каждый из членов группы располагает каким-то своим куском информации, защите должно предшествовать расследование – а это значит, что, прежде чем искать решения, нужно обозначить проблемы. А чтобы точно знать, что проблемы обозначены правильно, руководителям необходим механизм для поиска инакомыслящих.

В 2007 году вице-президент *Google* по персоналу Ласло Бок решил перенести ежегодную аттестацию сотрудников с декабря на март, чтобы избежать суеты накануне зимних праздников. Его команда изложила эту идею нескольким десяткам коллег и решила официально объявить об изменениях в пятницу. Поздно вечером в четверг Бок разослал менеджерам предварительные уведомления – и в ответ на него обрушилась лавина категорических возражений. Получив сотни имейлов и ответив на сорок телефонных звонков между шестью часами вечера и полуночью, Бок в результате был вынужден перенести аттестацию на октябрь. Эта обратная связь показала, что отдел Бока стал жертвой группового мышления, получая до этого исключительно положительные отклики от единомышленников. В своей книге “Работа рулит” Бок пишет:

Этот случай показал, что важно не только прислушиваться к нашим людям, но и иметь надежный канал для обмена мнениями задолго до принятия решений.

Для того чтобы настоящие инакомыслящие получили возможность высказать свои возражения на более раннем этапе, Бок и его коллеги сформировали группу “канареек” (*canaries*), составив ее из заслуживающих доверия инженеров компании, имевших различные точки зрения на разные проблемы и заслуживших репутацию людей, которые умеют разглядеть сложные ситуации и готовы открыто высказать свое мнение¹⁹. Название группы восходит к старинной шахтерской практике использования канареек для определения утечки ядовитых газов в угольных шахтах.

Теперь, прежде чем вводить какие-то серьезные изменения в правила работы с персоналом, в *Google* тестируют эти проекты на “канарейках”. Они представляют собой отчасти консультативный комитет, отчасти фокус-группу, и они стали бесценным предохранительным механизмом, который гарантирует, что голоса всех “гуглеров” будут услышаны. С тех пор как эта практика заблаговременного тестирования была введена, говорит один из членов команды Бока, “те, кто больше всего жаловался на нас, стали нашими лучшими адвокатами”.

Компания *Polaroid* никогда системно не привлекала канареек, чтобы те сигнализировали о проблемах. С другой стороны, *Bridgewater* была изначально задумана как компания, полностью состоящая из канареек. Уже в моей первой беседе с сотрудниками *Bridgewater* одна бывшая стажерка рассказала мне, что ее в свое время неформально называли “канарейкой в угольной шахте”. Я ожидал, что подобный неофициальный статус должен был помешать ее карьере, однако он последовательно отмечался в ходе аттестаций персонала как ее главное преимущество, и топ-менеджеры оказывали ей доверие как лояльному стороннику корпоративной культуры.

Рэй Далио не хочет, чтобы сотрудники приходили к нему с решениями; он ожидает, что они будут приходить с проблемами. Одним из его первых изобретений стал журнал регистрации (*issue log*) – база данных с открытым доступом для всех сотрудников. Каждый работник получил возможность зарегистрировать в журнале любую проблему, которую он обнаружил, и присвоить ей тот или иной рейтинг серьезности. Обозначить проблему – это уже наполовину выиграть борьбу с групповым мышлением; вторая половина битвы состоит в том, чтобы прислушаться к правильным мнениям о том, как следует решать эту проблему. В *Bridgewater* принята следующая процедура: собирается группа доверенных сотрудников, которые диагностируют проблему, обмениваются соображениями, исследуют причины возникновения проблемы и возможные решения.

Хотя приветствуются абсолютно любые мнения, не все они равны. *Bridgewater* – это не демократия: ведь стандартное голосование отдает предпочтение мнению большинства, однако на самом деле у меньшинства может быть лучшее мнение. Далио объясняет:

Принимать решения по демократическому принципу “один человек – один голос” просто глупо. Потому что не все мнения заслуживают одного и того же доверия^[41].

Каждому сотруднику *Bridgewater* присвоен тот или иной рейтинг доверия (*believability score*), основанный на нескольких измерениях. В спорте тоже используется статистика показателей каждого игрока и того, как эти показатели менялись во времени. Эта статистика публична. В бейсболе, прежде чем заключить контракт с игроком, вы можете ознакомиться с усредненными показателями его достижений – сколько у него очков в отбивании, совершенных хоумранов и украденных баз; вы можете оценить его сильные и слабые стороны – и сделать выводы на основе этих данных. Далио хотел, чтобы в *Bridgewater* работала такая же система, поэтому он ввел своего рода бейсбольные карточки, на которых фиксировалась статистика продуктивности каждого сотрудника, и с этой статистикой мог ознакомиться любой другой сотрудник компании. Если вы впервые собираетесь взаимодействовать с тем или иным коллегой в *Bridgewater*, вы можете сначала изучить его “послужной список”, составленный на основе 77 различных критериев – приверженность ценностям, навыки, способности в мышлении высокого уровня и практическом мышлении, умение поддерживать высокие стандарты качества в работе, целеустремленность, восприимчивость к чужим взглядам и одновременно уверенность в своих, организованность и надежность.

В ходе регулярных циклов взаимных аттестаций сотрудники оценивают друг друга по таким параметрам, как целостность, смелость, правдивость, умение взять быка за рога, нежелание мириться с проблемами, готовность заниматься наиболее чувствительными вопросами, умение находить общий язык с коллегами и в то же время быть требовательными к ним. А между этими циклами сотрудники могут с помощью специального корпоративного айпад-приложения *Dots* (“точки”) присваивать своим коллегам, начальникам и подчиненным цветные “точки”-отзывы, сгенерированные на основе определенной системы показателей и сопровождаемые краткими комментариями. Зеленая точка означает, что на сотрудника “можно положиться”, красная – что за ним “надо присматривать”. В результате личная карточка каждого сотрудника превращается в состоящий из цветных точек “пуантилистический портрет”, который постоянно меняется благодаря все новым отзывам и оценкам коллег. Со временем история этих изменений более ясно дает понять, какой сотрудник лучше всего подходит для той или иной задачи.

Когда вы выражаете мнение, его оценивают в зависимости от того, удалось ли вам зарекомендовать себя как человека, заслуживающего доверия в данном вопросе. Высокий рейтинг доверия, основанный на ваших прошлых суждениях, мыслях и поведении, говорит о том, что вы и сейчас, возможно, правы. Излагая свою точку зрения, вы должны самостоятельно взвесить свою правоту, сообщив слушателям о том, насколько вы в ней уверены. Если у вас есть сомнения и к тому же вы не считаетесь большим авторитетом в данной области, то вам не стоит спешить со своим мнением: вам лучше сначала задавать побольше вопросов, чтобы научиться новому. Выражая непоколебимую убежденность, вы должны быть максимально решительны, – но будьте готовы к тому, что ваши коллеги будут испытывать на прочность качество ваших аргументов. При этом вам следует быть уверенным в себе и в то же время восприимчивым к чужим мнениям. Как советует эксперт по организационному поведению Карл Вейк, “спорьте так, как будто вы правы, и слушайте так, как будто вы неправы”²⁰.

Когда принципы противоречат друг другу

Но что случится, если два человека с высоким рейтингом доверия не согласятся друг с другом? Летом 2014 года *Bridgewater* провела анонимный опрос, чтобы идентифицировать особые мнения, которые так и не были высказаны. Когда содиректор компании Грег Йенсен вел общее собрание коллектива, на котором обсуждались результаты опроса, сотрудница,

которую мы назовем Эшли, отметила, что кое-кто из коллег неправильно понимает основополагающие принципы *Bridgewater*. Грег спросил Эшли, поправляет ли она этих коллег, когда такое случается, и Эшли ответила, что да, как раз недавно она критиковала одного человека за подобное неправильное понимание.

Прямо высказав мнение, Эшли воплотила в жизнь один из принципов *Bridgewater*. Но вместо того чтобы отреагировать на ее замечание по существу, Грег упрекнул Эшли в том, что она сама нарушает другой принцип *Bridgewater*: важно понимать разницу между лесом и отдельными деревьями и уметь переходить от одного к другому. Ему хотелось бы услышать рассказ не об отдельном случае, а о том, как она в принципе управляется с подобными ситуациями.

Старший менеджер Трина Соске почувствовала, что Грег принял плохое управленческое решение. Хотя он и пытался следовать одному из принципов *Bridgewater*, Трина была обеспокоена тем, что после такой критики Эшли – да и другие – в дальнейшем предпочтут воздержаться от высказываний. В большинстве организаций, поскольку у Грега был более высокий статус, менеджер, оказавшийся на месте Трины, просто смолчал бы и спокойно пошел домой в уверенности, что начальник – полный придурок. Но Трина написала честный отзыв и разослала его всем сотрудникам компании. Она похвалила Эшли за смелость и прямоту, с которой та высказалась, и предупредила Грега, что его реакция

посылает сигнал, полностью противоположный той идеальной модели, которую вы должны воплощать в качестве содиректора.

В какой-нибудь типичной организации мнение Грега, занимающего более высокую позицию в иерархии, возобладало бы над мнением Трины, а ее карьера оказалась бы под ударом из-за критики в его адрес. Но, поскольку дело происходило в *Bridgewater*, никакого наказания не последовало и последующее разрешение спора не было основано ни на авторитете, ни на статусе, ни на мнении большинства, ни на том, кто высказывался громче или более напористо. Началось обсуждение по электронной почте: Грег не соглашался с позицией Трины, поскольку чувствовал, что высказался открыто и прямо; в конце концов, принцип № 3 гласит, что никто не имеет права держать при себе критическое мнение, если оно имеется. Однако Трина слышала, как два человека независимо друг от друга критиковали поведение Грега в неформальных разговорах: “Демотивирующий эффект может проявиться там, где вы этого не видите и не слышите”, – писала она. Трина опасалась, что поведение Грега может спровоцировать групповое мышление и люди предпочтут держать язык за зубами, чтобы не раздражать начальство. Грег твердо стоял на своем: позволяя сотрудникам критиковать его у него за спиной, Трина сама нарушает один из принципов компании, поскольку не призывает этих сотрудников поступить ответственно и высказать свои критические замечания ему, Грегу, в лицо. Кроме того, она позволяла им нарушать одно из главнейших правил *Bridgewater* и злословить за глаза, а так поступают только “скользкие типы”.

Чрезвычайно редко приходится видеть, чтобы старший руководитель настолько откровенно и вдумчиво обсуждал спорный вопрос, но еще более необычен следующий шаг Грега. “Сомневаюсь, что мы решим этот вопрос собственными силами”, – написал он Трине и поставил в копию письма всех членов руководящего комитета – группу менеджеров с высоким рейтингом доверия в качестве управленцев. “Это все равно что пригласить третейского судью или посредника”, – объясняет Далио. Расширив дискуссию и включив в нее членов комитета, Грег предоставлял принципу меритократии идей право определить, кто прав, а кто нет.

Но вместо того чтобы согласиться с тем, чтобы решение по спорному вопросу принял руководящий комитет, Далио попросил Грега и Трину совместно поработать над тем, чтобы превратить свои разногласия в кейс, которым можно поделиться со всей компанией *Bridgewater* в целом. Помимо того, что дискуссия становилась прозрачной, это вынуждало стороны взглянуть на дело глазами противника, не ограничиваясь лишь отстаиванием собственной позиции. Когда кейс был завершен, Грег и Трина, чтобы

продолжить процесс расследования, каждый со своей стороны сформулировали вопросы, адресованные всей компании.

Спустя несколько месяцев после того, как возникла эта дискуссия, ее все еще продолжали обсуждать и команда аналитиков, изучавшая отклики сотрудников, готовилась опубликовать полученные данные. Зак Видер объясняет:

Разрешить проблему – это в каком-то смысле менее важно, чем понять, по какому пути следует идти, чтобы решать подобные проблемы в будущем, и достичь согласия по этому поводу. Никто (в том числе и наш генеральный директор) не располагает монополией на истину.

Не могу удержаться от вопроса: а что, если бы топ-менеджеры *Polaroid* объявили “скользкими типами” тех, кто за спиной Эдвина Лэнда обсуждал проблемы его моментальной кинокамеры? Может быть, компания процветала бы и по сей день? А если бы в культуре НАСА каждому позволялось подобным образом открыто выражать особое мнение – быть может, семеро астронавтов “Колумбии” и сегодня были бы живы?

Даже если в вашей организации пока не принято открыто критиковать начальство, то стоит ввести такой обычай: это стало бы первым шагом к изменению существующей корпоративной культуры. Том Джеррити, генеральный директор софтверной компании *Index Group*, попросил одного консультанта честно рассказать ему, что именно он, Джеррити, делает неправильно, – причем не с глазу на глаз, а в присутствии всего штата (около сотни сотрудников)²¹. Увидев столь наглядный пример для подражания, другие сотрудники осмелели и тоже начали критиковать Джеррити – и друг друга. Нечто подобное стал устраивать у себя на занятиях и я сам. После первого месяца учебы я собираю анонимные отклики студентов, фокусируюсь на конструктивной критике и предложениях по усовершенствованию, а затем по электронной почте рассылаю всему курсу дословно весь этот набор комментариев. На следующем занятии я подытоживаю самые важные, с моей точки зрения, замечания, прошу оценить мои толкования этих замечаний и предлагаю те или иные изменения, исходя из обозначенных проблем. Студенты часто признаются, что подобный диалог позволяет им чувствовать себя более комфортно и более активно предлагать идеи, которые могли бы повысить эффективность обучения.

Но не одна только открытость Далио позволяет людям чувствовать себя комфортно, критикуя высшее руководство. Дело в том, что уже на первых тренингах для сотрудников-новичков поощряются их попытки оспорить принципы компании. Вместо того чтобы дожидаться, когда сотрудники наберутся опыта, *Bridgewater* демонстрирует, что можно поощрять оригинальность с первого же рабочего дня. В большинстве компаний период социализации новичка проходит пассивно – он полностью поглощен обучением и на скорую руку знакомится с корпоративной культурой. К тому моменту, когда человек полностью в курсе дела, он уже по уши увяз в текущей работе и смотрит на мир так, как это принято в компании. Поэтому первые дни и недели на работе – идеальное время, чтобы обратить внимание новых сотрудников на то, что у них есть возможность изменить что-то к лучшему.

Несколько лет назад банк *Goldman Sachs* нанял меня, чтобы я помог им определить шаги, с помощью которых можно было бы привлечь и удержать талантливых специалистов по банковским инвестициям и их помощников – например, разрешив им самим корректировать условия работы. Одной из новаций, которые мы ввели, стало вступительное собеседование на эту тему. Вместо того чтобы ждать, когда сотрудник, уже решивший уволиться, наконец расскажет, чем он был недоволен, управляющие проводят специальные встречи, чтобы выслушать какие-то свежие идеи, которые есть у новичков, едва пришедших в организацию. Легче завязать отношения, когда дверь распахнута, чем пытаться из всех сил открыть дверь, которая уже захлопнулась.

Момент истины

Мне чрезвычайно хотелось уяснить для себя, похож ли Рэй Далио хоть чем-то на Эдвина Лэнда. Может быть, он тоже упорно придерживался изначально выбранной модели? Как он

поступал, когда кто-то бросал вызов его принципам? Я достаточно долго изучал *Bridgewater*, чтобы у меня накопились собственные критические замечания. Поскольку эта компания постоянно искала адвокатов дьявола среди собственных сотрудников и тщательно анализировала проблемы, прежде чем занять “оборонительную” позицию, ей чрезвычайно хорошо удавалось предотвращать групповое мышление. Но это вовсе не значит, что эта компания совершенна во всем.

Довольно скоро я обнаружил себя за кухонным столом в гостях у Далио. В прошлом я бы воздержался от того, чтобы выложить все, что у меня на уме. Я никогда не получал удовольствия от конфликтов, но время, которое я провел, изучая *Bridgewater*, стало менять меня. Я научился более прямо высказывать критические мнения – а можно ли найти лучшую мишень для критики, чем отец-основатель принципа полной прозрачности? Я объяснил Далио, что сам уверовал в его принцип, согласно которому никто не имеет права держать при себе критическое мнение, если оно у него есть. А поскольку корпоративная культура компании Далио вознаграждает такой подход, значит, и сам Далио не обидится, если я буду с ним совершенно откровенен. “Обидеть меня невозможно”, – ответил Далио, дав мне таким образом зеленый свет.

Я начал с того, что если бы компанией управлял я, то корпоративные принципы *Bridgewater* были бы выстроены иерархически – от самых важных к наименее важным. В центре разногласий Грега и Трины были два различных принципа: необходимо открыто высказывать критику и необходимо побуждать к этому других. Оба эти принципа фигурировали в своде корпоративных правил, но нигде не говорилось, какой из них важнее. Психолог Шалом Шварц, более 40 лет изучавший моральные ценности, обнаружил, что их главное назначение в том, чтобы помочь людям сделать выбор между двумя конфликтующими опциями. “Относительная ценность множества различных принципов направляет действие”, – поясняет Шварц.

Я указал Далио на то, что, когда организациям не удается определить, какие принципы имеют наибольшее значение, страдает их работа. Исследование, которое провели Занни Фосс, Дэн Кейбл и Глен Фосс, охватило более ста профессиональных театров²². Их руководители оценивали важность пяти основных показателей: художественная выразительность (новаторство драматургии); развлекательность (степень удовлетворенности публики), социальная ориентированность (доступ для зрителей с ограниченными возможностями и для малоимущих, образовательное значение); достижения (награды за мастерство) и экономическая эффективность (финансовая устойчивость). Чем сильнее мнения руководителей того или иного театра расходились относительно важности этих ценностей, тем ниже оказывались выручка от продажи билетов и чистая прибыль театра. Не имело никакого значения, о каких именно принципах шла речь, пока у руководителей был консенсус относительно их важности.

Я добавил, что относительная важность принципов особенно существенна, если этих принципов у организации много. Исследование, проведенное уортонским профессором Дрю Картоном и охватившее более 150 больниц, показало, что регламентированное видение (*compelling vision*), то есть структурированная корпоративная миссия, – необходимое, но недостаточное условие хороших медицинских и финансовых показателей. Чем больше ключевых принципов исповедовала та или иная больница, тем меньше врачам помогало живое, непосредственное видение (*vivid vision*)²³. Когда в миссии больницы было больше четырех главных принципов, эта четко сформулированная миссия уже не давала никаких преимуществ ни с точки зрения снижения частоты повторных госпитализаций с сердечным приступом, ни с точки зрения рентабельности. Чем больше у вас принципов, тем выше вероятность того, что разные сотрудники возьмут на вооружение разные принципы или будут по-разному интерпретировать одни и те же. Хорошо известно, что эта проблема возникает уже тогда, когда принципов у вас от пяти до десяти, – не будет ли это еще большей проблемой, если у вас их две сотни или больше?

“Я с вами согласен, – сказал Далио. – Я сейчас вижу, что я в свое время недостаточно ясно обозначил иерархию, потому что эти двести принципов, конечно же, не одно и то же. Принцип – это скорее просто описание некоего типа события, которое повторяется снова и снова, и рекомендация, как вести себя в таком случае. Жизнь ведь состоит из миллиардов таких событий, и если у вас получится свести эти миллиарды к двустам пятидесяти, то у вас будет возможность установить взаимосвязи: «Ага, это у нас вот такой-то тип события»”.

Тут до меня дошло: у нас есть множество категорий для описания персональных качеств *человека*, но всего несколько схем – для описания “персональных качеств” различных *ситуаций*. Теперь я понимал, почему так важно иметь *много* таких принципов, но мне все равно хотелось понять, какие из них наиболее важны.

Несколько лет назад у Далио спросили: мечтает ли лично он о том, чтобы все люди следовали его жизненным правилам? “Нет. Нет, нет, нет. Не-е-ет, ни в коем случае. Что за вопрос, конечно, нет! – ответил он очень выразительно. – Нисколько я об этом не мечтаю! Принцип номер один гласит: думать каждый должен самостоятельно”.

Самостоятельный поиск истины располагается, таким образом, на самой вершине иерархической пирамиды принципов. Но мне хотелось, чтобы Далио уточнил, в каком именно порядке располагаются остальные правила. Например, что важнее: чтобы руководители открыто высказывали свои критические мнения – или включали самоцензуру, если есть риск демотивировать младших сотрудников и подавить в них желание высказаться напрямую? “Да, тут мне следовало бы внести больше ясности”, – признал Далио. Я боялся, что обидел его, но он только усмехнулся. “И это все, что у вас есть? – спросил он. – Это лучшее, на что вы способны?”

Другое мое критическое замечание было труднее сформулировать, потому что оно затрагивало самую суть меритократии идей, которая заключается в том, что люди должны стоять за правду и искать истину. Однако практикуемые в *Bridgewater* способы принятия решения о том, какая идея должна победить, недотягивают до моих собственных стандартов точности. Подход Далио, по умолчанию применяемый к разрешению таких проблем, как, например, разногласия между Грегом и Триной, состоит в том, что нужно найти по три заслуживающих доверия единомышленника для каждой стороны спора, эти люди вступят в дискуссию и будут продолжать ее тех пор, пока не будет выработана общая позиция. Однако в таком случае решение зависит от субъективных мнений, которые считаются заведомо неприемлемыми в качестве доказательств правоты. Кроме того, сам “рейтинг доверия”, хотя и выводится по результатам тестов, показателей продуктивности и прочих измерений, во многом также основан на суждениях других людей. Как выразился один сотрудник *Bridgewater*, “вы нарабатываете рейтинг доверия, когда другие люди с высоким рейтингом доверия говорят, что вы заслуживаете доверия”.

За века, прошедшие с тех пор, как католическая церковь назначила *promotor fidei* для прений с *advocatus Dei*, человечество разработало гораздо более мощный инструмент для разрешения споров, нежели словесные прения. Этот инструмент называется наука. Я рассказал Далио, что в такой области, как медицина, специалисты единодушно признают, что надежность доказательств вполне можно оценить по шестибальной шкале. Золотым стандартом считается серия рандомизированных контролируемых исследований, дающих объективные результаты. Наименее надежным доказательством можно считать “мнение уважаемых авторитетов или экспертных комиссий”. Такие же стандарты применяются в развивающейся области доказательного менеджмента и персональной аналитики, где лидеры обязаны проводить эксперименты и собирать данные, а не полагаться лишь на логику, опыт, интуицию и общение²⁴.

Если бы *Bridgewater* управлял я, то я бы разрешил спор Грегга и Трины, запустив серию из нескольких маленьких экспериментов. На разных собраниях произвольно выбранным людям поручали бы высказывать свои мнения. В некоторых случаях руководители критиковали бы спикеров – в точности так, как Грег критиковал Эшли; в других случаях они хвалили бы смелость выступающего – то есть вели себя так, как, по мнению Трины, *должен был* вести

себя Грег; в остальных случаях они делали бы и то и другое или не делали вовсе ничего. Затем я бы проследил, насколько часто и насколько смело и откровенно участники этих собраний будут выступать на последующих собраниях. Конечно, все это не так-то легко реализовать, но, как минимум, я смог бы измерить, не сделались ли более замкнутыми люди, видевшие, как Грег отчитывал Эшли.

На этот раз Далио со мной не согласился. Поспешив оговориться (“возможно, я и неправ”), он объяснил, что предпочитает формат дебатов, в которых участвуют люди с высоким рейтингом доверия, потому что так можно быстрее всего получить правильный ответ – а заодно люди в процессе аргументации поучатся друг у друга чему-нибудь новому. Он много лет кряду испытывал в *Bridgewater* разные культурные практики, и хотя эти опыты нельзя назвать контролируруемыми экспериментами, Далио, по его мнению, успел повидать достаточно, чтобы понимать, какие методы работают лучше, а какие хуже. Он считает, что осмысленные разногласия между экспертами создают своего рода “рынок идей” и со временем наверх всплывают лучшие из них. Тут мы согласились, что несогласны друг с другом. Далио в большей степени, чем я, верит в совокупную ценность мнений нескольких экспертов. С моей точки зрения, по-настоящему критическое испытание состояло бы в том, что у одних подразделений компании была бы возможность довериться выводу авторитетных экспертов, а у других – провести контролируемые исследования; дальше можно было бы отследить, какие из этих подразделений принимают лучшие решения. Через некоторое время подразделения менялись бы местами, то есть прибегали бы к противоположным методам принятия решений, а затем результаты снова анализировались бы. Поскольку я социолог, то готов поспорить, что в среднем группы, которые будут принимать решения, опираясь на эксперимент, превзойдут качеством решений те группы, которые будут руководствоваться результатами экспертных дебатов. Но доверять следует, конечно, точным данным.

Следует отдать должное Далио: он постоянно ведет собственное исследование. Очарованный страстным желанием понять людей, которые формируют мир, и желая понять, что же их всех объединяет, он взял интервью у множества самых влиятельных оригиналов нашего времени, а также изучил биографии видных исторических деятелей – от Бенджамена Франклина до Альберта Эйнштейна и Стива Джобса. Конечно, все они были движимы высокой целью и очень креативны, но меня особенно заинтересовало другое качество, присвоенное некоторым из этих людей в списке Далио, – они названы “формирующими” (*shapers*), это независимые мыслители, любознательные своевольные нонконформисты. Они практикуют брутальную честность, не признающую никаких иерархий. И им приходится действовать в условиях постоянного риска, поскольку они больше боятся не добиться успеха, чем потерпеть поражение.

Сам Далио тоже вполне соответствует описанию такого типа личности, и сложная задача, стоящая перед ним сейчас, – это найти другого формирующего, который со временем займет его место во главе компании. Если это ему не удастся, то *Bridgewater* грозит опасность просто кануть в прошлое, как канули в прошлое моментальные фотоснимки *Polaroid*. Но Далио понимает: чтобы помешать распространению группового мышления, мало фантазии одного лидера. Крупнейшие формирующие не только дарят миру плоды собственной оригинальности: они создают целые культуры, помогающие пробудить оригинальность в других людях.

Глава 8

Как раскачать лодку и как вернуть ей равновесие. О том, как справиться с тревогой, апатией, метаниями и гневом

Я узнал, что смелость – это не отсутствие страха, а победа над ним... Храбрый человек – не тот, кто не боится, а тот, кто преодолевает страх¹.

Нельсон Мандела

В 2007 году юрист по имени Льюис Пью погрузился в воды Ледовитого океана. На нем были только плавки *Speedo*, шапочка для плавания и защитные очки. Лед растаял ровно настолько, чтобы из твердой корки превратиться в рыхлую кашу, а Пью намеревался стать первым в истории человеком, который успешно проплывет длинную дистанцию прямо через Северный полюс. Льюис Пью, родившийся в Англии и выросший в Южной Африке, отслужил в британском десантном спецназе и работал в области морского права, а потом стал лучшим на всей планете пловцом-“моржом”. Двумя годами ранее он побил мировой рекорд по самому северному заплыву на длинную дистанцию в ледяных водах Арктики. Позднее в том же году он побил и рекорд для Южного полушария, прыгнув со льда и проплыв целый километр у берегов Антарктиды.

У Льюиса Пью, которого иногда называют “человеком – белым медведем”, есть свойство, которое никогда не наблюдалось ни у одного другого человека: перед заплывом температура его тела повышается с 36,6 °С до 38,3 °С. Его врач и тренер придумал для этого специальный термин – “упреждающий термогенез”. Возможно, это явление – нечто вроде павловского условного рефлекса, закрепленного десятилетиями тренировок: когда приходит время погрузиться в ледяную воду, организм автоматически готовится к этому. Сам Пью называет это “искусством самоподогрева”. Но, в отличие от многих атлетов мирового класса, он видит свою миссию не просто в том, чтобы установить мировой рекорд или показать, на что в принципе способен человек, – Пью также известен как защитник океанов и борец с загрязнением окружающей среды, и его заплывы должны привлечь внимание к проблеме изменения климата.

Пассажиры “Титаника” погибли, оказавшись в воде температурой + 5 °С. Когда Пью совершал свой антарктический заплыв, температура была очень близка к точке замерзания пресной воды – 0 °С. На Северном полюсе царил еще более губительный холод: термометр опустился ниже отметки -1,6 °С. Один британский полярный исследователь лишился пальцев, ампутированных в результате обморожения, после того как случайно упал в воду такой температуры и провел там всего три минуты; команда Пью рассчитала, что его заплыв будет длиться почти двадцать минут. За два дня до большого заплыва Пью совершил тренировочный пятиминутный заплыв – и потом у него полностью онемела кисть левой руки и несколько пальцев на правой; это онемение прошло лишь четыре месяца спустя. Клетки мышечной ткани его пальцев были повреждены, легкие перенасыщены кислородом.

Вместо того чтобы воображать будущий успех, Пью начал представлять себе поражение². Обычно глубина его не пугала, но тут все иначе. Если он потерпит неудачу, то погибнет и его тело опустится на 4 км вниз, на дно Ледовитого океана. Скованный внезапным страхом, он задал себе вопрос, а велики ли вообще шансы остаться в живых. Может быть, лучше сосредоточиться на оптимистичном сценарии?

Эта глава посвящена эмоциональной драме, которую обычно переживает человек, собираясь грести против течения. В ходе одного из своих исследований я опрашивал сотрудников некой медицинской компании: известно ли им, как наиболее эффективно справляться с эмоционально сложными ситуациями – угрозой понижения в должности, страхом перед публичной презентацией, обвинением в ошибке, недобросовестной работой коллег? Затем эти ответы сравнивались с оценками специалистов в области управления эмоциями. Участники, продемонстрировавшие лучшие результаты в этом тесте, заметно чаще выдвигали собственные идеи и бросали вызов статус-кво, – и их непосредственные руководители отмечали, что они делают это более успешно, чем другие. Они умели набраться мужества, чтобы раскатать лодку, но при этом владели искусством все же сохранить ее устойчивость³.

Чтобы понять, в чем состоит это искусство, я подробно расскажу о том, как Пью удается разогреть свое тело, чтобы покорить полярные воды, и как Мартин Лютер Кинг учил активистов борьбы за гражданские права сохранять хладнокровие. Еще мы поговорим о том, как группа активистов смогла свергнуть диктатора, а руководитель одной IT-компании убедил своих сотрудников-инженеров принципиально изменить их главный продукт. Изучив эффективные стратегии управления эмоциями, вы поймете, когда лучше быть оптимистом, а когда – пессимистом; можно ли, успокаивая себя, побороть страх, а сорвавшись и “выпустив пар” – подавить гнев; и, наконец, легко ли сохранить решимость, когда все шансы явно против нас.

Позитивная сила негативного мышления

Хотя многие оригиналы внешне представляют собой прямо-таки образцы убежденности и уверенности в себе, в действительности их внутренний опыт пропитан неуверенностью и сомнениями в правильности собственных решений. Когда выдающиеся американские политики описывали самые трудные свои решения, всегда речь шла не столько о сложности задачи, сколько о ситуации, когда выбор требовал мужества⁴. Новое исследование, проведенное профессором университета Райса Скоттом Соненшайном, показывает, что даже наиболее последовательные борцы за чистоту окружающей среды борются с постоянной неуверенностью в конечном успехе своей миссии⁵. Решение оспорить статус-кво изначально сулит неравную борьбу, и на этом непростом пути всегда будут препятствия, неудачи и осечки.

Психолог Жюли Норем изучает две разные стратегии, позволяющие справиться с подобными трудностями, – стратегический оптимизм и оборонительный пессимизм⁶. Стратегические оптимисты настраиваются на лучшее, сохраняют спокойствие и задают высокую планку ожиданий. Оборонительные пессимисты ожидают худшего, испытывают тревогу и рисуют себе множество вариантов провала. Если вы – оборонительный пессимист, то уже за неделю до важного публичного выступления вы убеждаете себя, что вас неизбежно ждет фиаско. Причем не какая-то там рядовая неудача: нет, вы выйдете на сцену – и тут же забудете все слова до единого!

Большинство из нас полагает, что лучше быть стратегическим оптимистом, чем оборонительным пессимистом. Однако, выяснила Норем, хотя оборонительные пессимисты больше нервничают и чувствуют себя менее уверенными в собственной способности решать аналитические, вербальные и творческие задачи, на деле они справляются с ними ничуть не хуже стратегических оптимистов. Норем пишет:

Вначале я спрашивала таких людей, как им удается добиваться таких успехов *вопреки* пессимистическому настрою. Но вскоре я стала понимать, что успехов они добиваются *благодаря* ему.

В одном эксперименте Норем и ее коллега предлагали участникам сыграть в дартс, причем до этого произвольно выбранных участников просили представить себе, что они сыграют безупречно, сыграют плохо, или просили просто расслабиться. Оказалось, что оборонительные пессимисты бросают дротики на 30 % точнее, если они заранее настроились на проигрыш, чем если они настроились на победу или просто релаксировали. В другом эксперименте, выполняя задание, требовавшее сосредоточенности и аккуратности, оборонительные пессимисты показывали результат на 29 % более точный, если их никак не мотивировали, чем в том случае, когда им говорили, что у них наверняка все получится. (При этом такие же слова поддержки действовали на стратегических оптимистов противоположным образом – они повышали их результат на 14 %.) При подготовке к тесту на сложение и вычитание в уме (например, 23–68 + 51) оборонительные пессимисты справлялись с вычислениями примерно на 25 % лучше, если заранее составили список худшего, что может случиться во время теста, и представили, как они себя будут чувствовать, если на что-нибудь отвлекутся.

“Оборонительный пессимизм – это стратегия, которая в определенных ситуациях применяется для управления тревогой, страхом и волнением”, – объясняет Норем. Когда

оборонительного пессимиста преодолевают сомнения в собственных способностях, он не позволяет страху взять над собой верх. Он намеренно рисует себе картину грядущей катастрофы, чтобы усилить тревогу и преобразовать ее в мотивацию. Вообразив наихудший сценарий, он теперь мотивирован избежать этого сценария; пессимист пристально изучает каждую существенную деталь, чтобы убедиться, что она не подведет, и это позволяет ему обрести чувство контроля над ситуацией. Тревога достигает пика накануне важного события – но когда это событие наконец наступает, пессимист уже готов к успеху. Его уверенность основана не на незнании, не на иллюзиях по поводу предстоящих трудностей, но на вполне реалистичной оценке ситуации и детальном плане действий. Когда такие люди не испытывают тревоги, они становятся беззаботными; чем больше вы их подбадриваете, тем меньший интерес они испытывают к планированию. Если вы хотите саботировать работу хронического оборонительного пессимиста, просто сделайте его счастливым.

Льюис Пью обычно был оптимистом: он видел возможности там, где другие их не замечали, и проявлял упорство там, где другие легко сдавались. Однако накануне важных заплывов он часто начинал вести себя так, как свойственно оборонительным пессимистам. Мотивацию он находил не столько в огромных надеждах, которые возлагала на него команда помощников, сколько в сомнениях тех, кто в него не верил. Двумя годами ранее, когда Пью готовился к северному заплыву, намереваясь побить предыдущий рекорд, его сильно стимулировали слова одного опытного путешественника-экстремала, заявившего, что Пью затеял невозможное и обязательно погибнет. Перед другим большим заплывом он напомнил себе о существовании скептиков и представил, как те злословят со своими друзьями о том, что у него ничего не получится. Пью пишет:

Плыть первым – гораздо труднее, чем вторым. Ты просто не знаешь, что произойдет. А страх может парализовать.

Когда Льюис Пью стоял, весь дрожа, на краю льдины у Северного полюса, все его инстинкты сигнализировали ему о “катастрофе, которая вот-вот разразится”. Но он не пытался как-то приободриться: напротив, он ощущал, что негативные мысли “подсказывают, что именно может пойти не так, и помогают избавиться от излишней самоуспокоенности”. Картины наихудшего сценария побуждали Пью как можно более тщательно подготовиться и минимизировать все возможные риски^[42]. Он начал формулировать план: провести как можно меньше времени на льду перед заплывом и немедленно подняться на лодку после него. По словам Пью,

штука в том, чтобы сделать страх своим другом. Страх заставляет вас готовиться тщательнее и быстрее замечать возможные проблемы.

Укрощение страха – важный шаг, но его мало, чтобы подтолкнуть нас к действию. Как мы увидим, оборонительный пессимизм – очень ценный ресурс, но только если вы уже твердо нацелены на выполнение задачи. Однако если вы еще колеблетесь, то страх и сомнения могут привести к обратному результату.

“Ты только верь”

Когда обычные люди перечисляют свои страхи, то один из видов страха упоминается даже чаще, чем страх смерти: это страх перед публичным выступлением⁷. Как шутил Джерри Сайнфелд, “если вам необходимо присутствовать на похоронах, то лучше уж лежать в гробу, чем произносить напутственную речь”.

Если мы хотим понять, как можно справиться со страхом, то вовсе не нужна угроза смерти: достаточно одной лишь угрозы, что вам придется выступать со сцены. Элисон Вуд Брукс, преподаватель Гарвардской бизнес-школы, предложила студентам колледжа по очереди выступить с краткой публичной речью, в которой надо было убедительно рассказать о том, почему так важно устанавливать хорошие рабочие отношения с коллегами. Все выступления записывались на видео, и затем особый комитет, состоящий из товарищей-студентов, должен был оценить убедительность и уверенность в себе каждого оратора. На подготовку речи отводилось всего две минуты, и на записи видно, что многие студенты просто трясутся от страха.

Если бы вы оказались на их месте, как бы вы справились со своим страхом? Когда Брукс попросила выборку из 300 работающих американцев дать какой-нибудь полезный совет на эту тему, самой популярной рекомендацией была такая: “Постарайтесь расслабиться и успокоиться”. Это наиболее очевидный совет – именно его выбрали более 90 % участников опроса. Однако такой совет – далеко не лучший.

Перед тем как очередной студент поднимался на сцену, Брукс просила его произнести вслух два слова. Одним она произвольно поручала говорить: “Я спокоен”, а другим – “Я волнуюсь”⁸.

Одного только слова – “спокоен” или “волнуюсь” – оказывалось достаточно, чтобы существенно повлиять на качество выступлений. Когда студент артикулировал волнение, его речь впоследствии оценивалась как на 17 % более убедительная, а его поведение – на 15 % более уверенное, чем у студентов, которые называли себя спокойными. К тому же переосмысление страха и превращение его в волнение мотивировало ораторов, увеличивая среднюю продолжительность их речей на 29 %; у них хватало смелости провести на сцене в среднем дополнительные 37 секунд.

В другом эксперименте, когда студенты нервничали перед трудным математическим тестом, они справлялись с заданием на 22 % лучше, если им говорили “Постарайтесь взволноваться” вместо “Постарайтесь успокоиться”.

Но в самом ли деле переосмысление страха как волнения – это лучший способ совладать с нервозностью? Чтобы выяснить, не лучше ли просто принять тревогу, Брукс дала студентам еще одно пугающее задание: она попросила каждого из них публично исполнить один из рок-хитов восьмидесятых годов.

Стоя перед своими сверстниками, студенты громко пели в микрофон песню *Don't Stop Believin'* (“Ты только верь”) группы *Journey*. Программа распознавания голоса, использующая микрофон *Nintendo Wii*, автоматически оценивала качество их исполнения по шкале от 0 до 100 %, учитывая громкость, правильность высоты нот и их длительности. За высокий результат студентам полагались бонусы. Прежде чем они начинали петь, Брукс произвольно просила одних произнести: “Я встревожен”, а других – “Я волнуюсь”.

Члены контрольной группы, ничего не произносившие перед выступлением, в среднем показывали 69 % точности. Если студент вслух признавался, что встревожен, то правильность его исполнения падала до 53 %. Вместо того чтобы помочь ему совладать со страхом, это признание лишь усиливало страх. Но стоило назвать свою эмоцию волнением – и правильность исполнения повышалась до 80 %.

Почему же для преодоления страха гораздо лучше волноваться, чем пытаться успокоиться? Страх – очень сильная эмоция: от него колотится сердце и быстрее бежит кровь. Находясь в таком состоянии, пытаться успокоиться – все равно что выжать до отказа тормоз, когда автомобиль мчится со скоростью 130 км/ч: машина все равно сохранит импульс. Вместо того чтобы пытаться подавить сильную эмоцию, лучше преобразовать ее в другую эмоцию – столь же сильную, но побуждающую нас нажать на акселератор.

Физиологически мы устроены таким образом, что у нас есть система “стоп” и система “старт”⁹. Сьюзен Кейн, автор книги “Интроверты” (*Quiet*), объясняет:

Система “стоп” заставляет нас замедляться, делает осторожными и бдительными. А система “старт”, наоборот, взвинчивает и приводит в возбужденное состояние¹⁰.

Вместо того чтобы в отчаянии нажимать на кнопку “стоп”, можно подстегнуть себя в состоянии страха, нажав на “старт”. Для страха характерна неуверенность в будущем: нас тревожит мысль о том, что может случиться что-то плохое. Но пока этого не произошло, сохраняется вероятность – пусть и ничтожная, – что исход все-таки окажется благополучным. И мы можем “жать на газ”, сосредоточившись на причинах, по которым все же следует двигаться вперед. Это и есть искра того возбуждения, которое мы ощущаем, когда нам хочется вырваться на волю и пропеть свою песню.

Если же мы не до конца уверены в правильности того или иного действия, то способ мышления оборонительного пессимиста может быть разрушительным. Поскольку мы не

стремимся всей душой двигаться вперед, то мысли о предстоящем фиаско лишь усилят тревогу, активируют систему “стоп” и нажмут на наши тормоза. Взглянув же на светлые стороны проблемы, мы активируем энтузиазм и включаем систему “старт”.

Но если мы твердо нацелены на определенный образ действий, то, когда подступает тревога, гораздо лучше рассуждать как оборонительный пессимист и непосредственно противостоять тревожным мыслям. В этом случае, вместо того чтобы пытаться превратить страх и сомнение в положительные эмоции, мы можем переключиться на более высокую передачу, приняв страх. Поскольку мы уже твердо решили двигаться вперед, то сосредоточенность на худшем сценарии позволяет нам использовать тревогу как мощную мотивацию для подготовки успешных действий. Нейробиологические исследования показывают, что в состоянии тревожности неизвестность тяготит нас гораздо больше, чем сам по себе негативный исход¹¹. По мнению Жюли Норем,

как только человек уже вообразил себе худшее, он чувствует, что лучше контролирует ситуацию. В каком-то смысле к началу пугающего события он уже прошел пик тревоги.

К тому времени, когда оно должно начаться, он уже предусмотрел практически все что угодно¹².

Накануне всех своих предыдущих заплывов в ледяной воде Льюис Пью был непоколебимо убежден, что у него все получится, так что стратегия оборонительного пессимизма была эффективной: анализ всех мыслимых опасностей делал Пью максимально подготовленным. На Северном полюсе такой подход тоже поначалу работал, но после катастрофического тренировочного заплыва, пишет Пью, его вера в себя пошатнулась – если всего пять минут пребывания в воде причинили ему такую боль и настолько повредили его пальцы, то что же будет после двадцати минут? Он никак не мог совладать со страхом, шептавшим ему, что этот заплыв окажется смертельным:

Такой боли, какую я испытал во время этого дурацкого тренировочного заплыва, я не испытывал никогда. Я не мог поверить, что у меня и на этот раз все получится.

Поскольку решимость Льюиса Пью начала ослабевать, пришло время отказаться от оборонительного пессимизма и активировать систему “старт”, сосредоточившись на аргументах в пользу заплыва. Один друг подбросил Пью три идеи, которые должны были вызвать нужную степень конструктивного волнения: во-первых, по всему маршруту в качестве ориентиров поставят шесты с национальными флагами, которые будут напоминать Пью, что сам заплыв стал возможен благодаря усилиям команды, состоявшей из 29 человек из 10 разных стран. Во время предыдущих заплывов Пью “был мотивирован сомнениями скептиков”, но теперь, сказал его друг, ему следует “сосредоточиться на мыслях о тех людях, которые в тебя верят, которые вдохновляли тебя”.

Во-вторых, стоит оглянуться назад и вспомнить, как родители внушали ему, что очень важно заботиться о защите окружающей среды. А в-третьих, ему нужно смотреть вперед и думать о том вкладе, который он может внести в борьбу с изменениями климата. “Когда я выслушал все это, – вспоминает Пью, – идея отказаться от заплыва испарилась сама собой”. Он нырнул в ледяную воду и поплыл, борясь с течением. Через 18 минут 50 секунд он успешно финишировал – и в итоге не получил никаких телесных повреждений. А через три года он переплыл самое высокогорное озеро мира, расположенное у подножия горы Эверест.

Если самое большое затруднение Пью заключалось в регулировании собственного страха, то многим оригиналам приходилось управлять и чужими эмоциями. Когда другие люди боятся действовать, как можно активировать их систему “старт”?

Летом 2009 года 15 молодых туристов совершили паломничество в Белград, столицу Сербии. Прогулявшись с ними по главной городской площади, экскурсовод – долговязый серб лет тридцати пяти – стал пичкать их рассказами о недавнем прошлом страны: взлетевшие до небес цены на картошку, бесплатные рок-концерты и войны с соседними странами. Гид обильно пересыпал свои рассказы о Сербии шутками в духе шоу Монти Пайтона и аллюзиями на Толкина, и туристы стали терять терпение. Дело в том, что это была

не обычная туристическая группа: эти люди приехали в Белград, чтобы научиться тому, как свергнуть диктатора в их собственной стране.

В поисках способа борьбы с тиранией они стали расспрашивать экскурсовода о том, как он сам и его соотечественники свергли сербского диктатора Слободана Милошевича. Не идти на слишком большой риск, сказал им гид. Вы можете демонстрировать сопротивление незначительными, на первый взгляд, действиями: например, водить машину медленнее, чем принято ездить в вашем городе, разбрасывать по улицам мячики для пинг-понга или сыпать пищевые красители в городские фонтаны, чтобы вода изменила цвет. Иностранцы лишь недоверчиво усмехались, слушая эти советы: подобные банальные акции не оставят даже вмятины ни на одном железном занавесе! В нашей стране такого не случится, сказал наконец один из туристов. Если мы прямо выступим против нашего диктатора, сказала другая, он сделает так, что мы вообще исчезнем. Как можно планировать революцию, если он запретил гражданам собираться в группы больше трех человек?

Туристы не знали, что их гид уже не раз слышал все эти возражения. Он слышал их в 2003-м от грузинских активистов, в 2004-м – от украинских, в 2005-м – от ливанских, а в 2008-м – от мальдивских. Во всех этих случаях люди смогли преодолеть страх и апатию, дать отпор диктатуре. И научил их всех преодолевать страх этот самый экскурсовод – Срджа Попович.

Попович был одним из вдохновителей и организаторов массового молодежного движения ненасильственного сопротивления “Отпор!”, которое в итоге и смело режим Милошевича. Десятилетием раньше он пережил этнические чистки и ужасы военного положения; он видел, как разбомбили дом его матери. Его самого арестовали, бросили в тюрьму, избивали; вся его жизнь пронеслась у него перед глазами, когда полицейский сунул ему в рот дуло пистолета.

В эксперименте, который провел Дэн Макадаме и его коллеги, взрослых участников просили рассказать историю своей жизни, после чего исследователи строили график эмоциональной траектории для каждого рассказа. Обнаружились два различных паттерна. У некоторых участников был неизменно позитивный опыт: он оставался таковым на протяжении значительных периодов их жизни. Люди, о которых было известно, что они внесли наиболее оригинальный вклад в благополучие своих сообществ, рассказывали много таких историй, которые начинались плохо, но постепенно ситуация менялась к лучшему: в начале пути им приходилось много бороться, а триумф последовал лишь гораздо позже. Несмотря на то, что в историях этих людей было множество неприятных или драматических событий, их рассказы демонстрировали значительную удовлетворенность жизнью и ощущение ее осмысленности. Им не выпало с начала до конца наслаждаться лишь везением и удачей: они выдержали битву за то, чтобы превратить зло в добро, – и они расценивали это как наиболее важную награду в жизни. Оригинальность ведет человека по более трудной дороге, зато приносит нам более прочное счастье – ощущение осмысленной жизни. “Правильная революция – это не катастрофический взрыв, – говорит Попович. – Это длительное контролируемое горение”.

После того как Попович вместе с друзьями возглавил движение, в итоге свергнувшее Милошевича и приведшее Сербию к демократии, он посвятил дальнейшую жизнь подготовке активистов для ненасильственных революций в других странах. В 2010 году 15 иностранцев, которых Попович тренировал годом раньше, использовали его методы сопротивления, чтобы свергнуть египетского диктатора. Конечно, не все подготовленные им группы добились успеха, однако мы многое можем узнать из подхода Поповича к победе над страхом, преодолению апатии и канализированию гнева¹³. Его первый шаг, словно в зеркале, отражает метод, при помощи которого руководитель одной IT-компании справился со страхом среди его подчиненных.

Вдохновение на аутсорсе¹⁴

В феврале 2008 года, когда Джош Силверман взял на себя управление *Skype*, эта компания переживала серьезные трудности. Моральный дух сотрудников стремительно

падал, поскольку компании не удавалось сохранить тот стремительный темп, которым *Skype* росла с тех пор, как первой в мире предложила пользователям бесплатные звонки с компьютера на компьютер и дешевые международные звонки с телефона на компьютер и обратно. Силверман решил сделать ставку на новую оригинальную функцию: видеозвонки в полноэкранном режиме. В апреле он анонсировал заоблачную цель – уже до конца года выпустить версию *Skype* 4.0 с возможностью видео. Силверман вспоминает:

Многие сотрудники были настроены резко отрицательно. Они считали, что это слишком большие изменения и что мы просто угробим компанию.

Сотрудники опасались, что времени на разработку слишком мало, что качество видеоизображения будет плохим и вдобавок пользователям совсем не понравится полноэкранный режим.

Вместо того чтобы пытаться успокоить скептиков, Силверман решил, наоборот, взбодрить их, предложив такую концепцию *Skype*, которая вдохновила бы их¹⁵. На каждом общем собрании он говорил о том, как изменит новая программа жизнь людей; он сформулировал мысль, которую позднее повторил в беседе с актером и технологическим инвестором Эштоном Кутчером:

Это не о том, чтобы дешево звонить по телефону. Это о том, чтобы быть вместе, хотя вы вовсе не в одной и той же комнате.

Когда оригиналы предлагают какое-то новое видение, чтобы трансформировать тревожность в конструктивное волнение, они обычно сами пытаются донести идею до окружающих. Однако если у вас есть хорошая идея, это еще не значит, что вы – самый подходящий человек для того, чтобы нажать на кнопку “старт”. Мы с Дейвом Хофманом провели серию экспериментов, в ходе которых выяснили, что самый вдохновляющий способ донести важную мысль – это поручить ее изложение людям, которые уже убеждены в ее важности. Возьмем, к примеру, сборщиков средств для университетских благотворительных фондов: часто они чрезвычайно нервничают, прежде чем позвонить знаменитым выпускникам с просьбой о пожертвовании, – ведь они могут оторвать их от ужина. Хотя двое руководителей фандрайзинговой кампании горячо убеждали сборщиков в том, что деньги, о которых они будут просить, очень важны, сборщики не становились более эффективными.

Однако количество денег, собранных в среднем одним сборщиком, увеличилось более чем втрое, стоило руководителям привлечь для мотивации сборщиков студента-стипендиата, который подробно рассказал, что именно благодаря усилиям таких, как они, он получил возможность оплатить курс в университете и продолжить образование за границей, в Китае. В среднем за две недели до беседы с этим студентом каждому сборщику удавалось собрать менее \$2500, а через две недели после его появления – уже больше \$9700^[43]. К собственным руководителям сборщики относились с некоторым подозрением – ведь у тех, наверное, есть и какие-то скрытые мотивы, чтобы убеждать сборщиков работать усерднее. Когда же с ними поговорил студент-стипендиат, его рассказ показался им гораздо более убедительным, честным и откровенным. Они ощутили эмпатию по отношению к этому студенту, перестали нервничать из-за того, что им приходится просить о деньгах, – и даже ощутили волнение от того, что собранные ими деньги помогут таким же студентам.

Однако это не означает, что руководителю лучше всего просто исчезнуть из общей картины. В ходе дальнейших исследований я выяснил, что люди лучше всего настраиваются на выполнение определенной задачи, если руководитель излагает им свое видение, а затем приглашает какого-то клиента, который делает эту идею более наглядной при помощи иллюстрации из своей собственной жизни¹⁶. Слова лидера, фигурально выражаясь, помогают завести двигатель, а живая история клиента, апеллирующая к эмоциям сотрудников, жмет на педаль газа.

Джош Силверман знал, что лучший способ нажать на кнопку “старт” – это не одни только слова. Вначале он рассказал о том, что *Skype* помогает его собственным детям сохранять тесную личную связь с бабушкой и дедушкой, хотя физически их разделяет

восемь часовых поясов, а затем “вдохнул жизнь” в эту общую идею, предоставив слово пользователям *Skype* (с тех пор это стало постоянной практикой на общих собраниях компании). Одна супружеская пара поделилась рассказом о том, что пережить в разлуке год от помолвки до свадьбы им удалось “только благодаря ежедневному общению по *Skype*”. Военнослужащий рассказал о том, как *Skype* позволял ему поддерживать тесную связь с детьми, пока он служил в Ираке: даже рождественские подарки они распаковывали вместе. Силверман объясняет:

Появление пользователя давало сотрудникам ощущение внутренней связи с миссией компании, и это чувство охватывало их разум и сердце. Эти рассказы помогали им увидеть, что мы можем изменить мир.

Когда команда сотрудников прониклась идеей о том, что смысл *Skype* – в соединении людей, их тревожность сменилась оптимистическим волнением. Вдохновившись идеей разработать технологию видеосвязи, которая сделала бы разговоры еще более осмысленными, они точно в срок представили версию *Skype 4.0* с возможностью высококачественного полноэкранного видео. Вскоре *Skype* начал добавлять около 380 000 новых пользователей в день; к концу последнего квартала того же года более трети из всех 36,1 миллиарда минут межкомпьютерных звонков *Skype* приходилось именно на видеосеансы. Менее чем через три года после того, как Силверман изложил сотрудникам свою идею и привлек пользователей для мотивирования команды, корпорация *Microsoft* купила *Skype* за 8,5 миллиарда долларов, то есть за эти три года капитализация компании выросла на 300 %.

В Сербии Срджа Попович и его друзья по движению “Отпор!”, запуская свою революцию, тоже искали вдохновения на стороне. Они понимали, что одних только речей харизматического лидера будет недостаточно для того, чтобы преодолеть страх, который внушал Милошевич. Многие потенциальные кандидаты на роль лидера движения были слишком напуганы и не хотели подвергать свою жизнь опасности, и даже если бы такой лидер нашелся, то Милошевич легко подавил бы сопротивление, просто убрав смельчака. И вот, вместо того чтобы назначать лидера, который нажал бы на кнопку “старт”, Попович нашел внешний источник вдохновения, превратив его в символ протеста: стиснутый черный кулак.



Попович и его друзья приступили к действиям осенью 1998 года, когда они еще были студентами колледжа. С помощью краски из баллончиков они нарисовали 300 сжатых

кулаков на зданиях вокруг главной городской площади и расклеили листовки с тем же изображением в разных концах Белграда. Без этого кулака, говорит Срджа, революция никогда бы не совершилась.

Однажды весной 2010 года, спустя год после того, как египетские активисты прошли тренинг в Сербии, Попович остановился как вкопанный перед газетным киоском. На первой полосе какой-то газеты красовался стиснутый кулак движения “Отпор!”. Этот символ был изображен на плакате, который держала женщина на фотографии, подпись гласила: “Кулак сотрясает Каир!” Египетские активисты решили привести в действие собственную систему “старт”, позаимствовав символ у сербов. Почему же в нарисованном кулаке скрыто столько энергии?

Сила в малых числах

В своем классическом эксперименте психолог Соломон Аш просил участников сравнить длины разных отрезков¹⁷. Представьте себе, что вместе с вами в комнате находятся еще семь человек и вам показывают вот такую картинку:



Вам предлагают посмотреть на отрезок слева и определить, какой из отрезков справа – А, В или С – имеет равную с ним длину. Правильный ответ очевиден: В, – и вся группа дает этот правильный ответ. Потом вам предлагают следующее задание, и снова группа единодушна в ответе. Затем приходит черед третьего задания:



И в этом случае правильный кажется очевидным: конечно, С! Но, как ни странно, один из участников вашей группы вдруг говорит, что левому отрезку равен отрезок В. Вы совершенно потрясены, когда и второй участник тоже выбирает В. Затем третий и четвертый члены группы тоже уверенно называют В. Что вам делать?

Дело в том, что все участники вашей группы, кроме вас, на самом деле сообщники экспериментатора. Они получили указание дать неверные ответы в и из 18 заданий теста, чтобы экспериментатор мог посмотреть, поверите ли вы собственным глазам – или предпочтете солидаризироваться с мнением большинства. Эксперимент показал, что примерно в одном случае из трех испытуемые проявляют конформность, выбирая заведомо неверный ответ только потому, что так же поступили остальные члены группы. Три четверти испытуемых хотя бы один раз дали такой неверный ответ.

Проходя этот тест в одиночку, участники практически ни разу не ошибались. Когда же они делали это в составе группы, то прекрасно знали, что дают неправильный ответ, но боялись, что их поднимут на смех. Оказывается, вовсе не нужен жестокий диктатор, чтобы заставить нас замолчать из страха. Выступить соло с собственным мнением – даже для убежденного оригинала это достаточно страшно, чтобы заставить его примкнуть к большинству.

Самый легкий способ вдохновить несогласие – это ввести хотя бы одного активного несогласного. По выражению предпринимателя Дерек Сиверса, “первый последователь – вот кто превращает чудака-одиночку в лидера”¹⁸. Когда вы сидите в комнате вместе с семью другими людьми, и шестеро из них дают неверный ответ, но при этом седьмой отвечает правильно, то уровень конформности тут же резко падает. В таких ситуациях число неправильных ответов снижалось с 37 % до 5,5 %. “Присутствие партнера-сторонника лишало большинство значительной части его влияния”, – писал Аш.

Человеку достаточно просто знать, что он – не единственный инакомыслящий, и ему уже становится значительно легче противостоять мнению толпы. Эмоциональную поддержку дает даже малое число союзников. Вот что писала Маргарет Мид:

Никогда не сомневайтесь в том, что малочисленная группа сознательных граждан способна изменить мир, – по сути, это всегда делал не кто иной, как они¹⁹.

Чтобы почувствовать, что вы не одиноки, вовсе не обязательно, чтобы за вами следовала целая толпа. Исследование, которое провели Сигал Барсейд и Хакан Осчелик, показывает, что и в бизнесе, и в государственных организациях достаточно иметь хотя бы одного союзника – это уже существенно ослабляет ощущение одиночества²⁰.

Если вы хотите подтолкнуть людей к рискованным действиям, нужно обязательно показать им, что они не одиноки. Это первое объяснение успеха движения “Отпор!” и ряда других революционных групп. Когда Попович и его друзья развешивали по Белграду листовки с черным кулаком, на этих листовках были также написаны лозунги: “Соппротивление – потому что я люблю Сербию”, “Кусай систему” и “Соппротивление – до победы!”. До этого сербы – которые в частных разговорах все выступали против диктатуры Милошевича – боялись выразить свое недовольство публично. Но когда они увидели кулак движения “Отпор!”, то поняли, что есть кто-то, кто готов сделать первый шаг. Позднее, когда членов этого движения арестовывали, полиция всегда пыталась выяснить: кто у них главный? Попович и его друзья заранее научили сторонников, как следует отвечать: “Главный – это я, один из ю000 лидеров «Отпора!»”

По всему миру движения сопротивления в разное время помогали людям преодолеть страх, задействовав их систему “старт” при помощи внешне малозначительных действий, которые, однако, сигнализировали о поддержке со стороны более многочисленной группы людей. На тренинге для египетских активистов Попович рассказал им о том, как в 1983 году чилийские шахтеры организовали протест против диктатора Пиночета. Вместо того чтобы идти на огромный риск, устраивая открытую забастовку, они призвали граждан по всей стране продемонстрировать солидарность, в определенное время попеременно включая и выключая свет у себя в окнах. Этого люди не побоялись – и вскоре увидели, что их соседи

тоже не бояться. Шахтеры также предложили согражданам водить машину очень медленно. Таксисты тут же замедлились; так же поступили водители автобусов. Вскоре уже и пешеходы двигались по тротуарам, будто в замедленной съемке, а легковые автомобили и грузовики еле-еле ползли по мостовой. В своей вдохновляющей книге “Чертеж революции” (*Blueprint for Revolution*) Попович рассказывает, что предшествовало подобным действиям:

Люди боялись открыто говорить о том, что они презирают Пиночета, поэтому, если вы ненавидели диктатора, вы вполне могли думать, будто это вы один такой. А подобная тактика протеста, говорили чилийцы, помогла людям осознать, что “нас много, а их – мало”. И вся прелесть была в том, что тут не было ни малейшего риска: даже в Северной Корее нет закона, который запрещал бы автомобилям ездить медленно.

Когда польские активисты протестовали против лжи, которой были заполнены новостные выпуски государственных телеканалов, они понимали, что если просто выключить телевизор, то сограждане не узнают о том, что многие на самом деле готовы к открытому протесту. Поэтому они грузили свои телевизоры на тачки и возили их по улицам. Вскоре такие тачки появились во всех городах Польши, и в итоге победила и пришла к власти оппозиция. В Сирии активисты сыпали красные пищевые красители в фонтаны на площадях Дамаска – в знак того, что сирийцы не желают мириться с кровавым режимом диктатора Асада. Таким образом, отдельным людям не приходилось испытывать страх от того, что они окажутся бунтарями-одиночками: напротив, люди ощущали себя членами группы. Гораздо легче сопротивляться, когда само сопротивление выглядит как акт конформизма: другие уже участвуют во всем этом – почему бы и нам не присоединиться к ним?

В Сербии “Отпор!” изобрел остроумный способ активизировать у народа систему “старт”. Страна находилась в таком отчаянном положении, что вызвать у людей радостное возбуждение было не так-то легко. Попович и его друзья придумали, как трансформировать страх в другую сильную, но положительную эмоцию – веселье. Слегка подтрунивая над торжественным, важным поведением великих моральных лидеров вроде Ганди, “Отпор!” использовал юмор для привлечения соратников и низвержения врагов. Сербские активисты посылали Милошевичу подарки ко дню рождения: билет в один конец в Гаагу (чтобы там его судили за военные преступления), наручники и тюремную униформу. Чтобы отметить лунное затмение, они предлагали людям, ходившим по магазинам в центре города, посмотреть в телескоп – а в окуляре вместо Луны было видно “затмение лица Милошевича”. Позднее “Отпор!” выпустил “рекламный ролик” про футболку с портретом Милошевича. Женщина, стоявшая рядом со стиральной машиной, говорила:

Я десять лет пыталась отмыть это пятно. Честное слово, я испробовала все средства. Но вот теперь у меня есть новая машина. И у нее есть отличная программа, которая навсегда отстирает и это пятно, и другие такие же пятна.

В другой раз, на каком-то общественном мероприятии, когда собралась толпа, активист “Отпора” завладел микрофоном и объявил:

Мы ведем репортаж, находясь перед полицейским участком в Нише. Вот портрет террориста, где-то на границе Сербии и Черногории. Ростом террорист – чуть выше 180 см, на нем футболка террористической организации “Отпор!”. Еще он носит очки, потому что много читает. В этой стране опасно много читать, поэтому берегитесь.

На своих тренингах Попович учит будущих революционеров использовать юмор как оружие против страха. Вскоре после того, как он провел некоторое время с египетскими активистами, в Египте получила хождение картинка – пародия на диалоговое окно, появляющееся при установке какой-нибудь программы под *Windows*:



Установка: устанавливается Свобода. Копируются файлы из / Тунис. Осталось несколько дней

К этой картинке прилагалась вторая – сообщение об ошибке:



Ошибка при установке Свободы: Невозможно установить Свободу: пожалуйста, удалите Мубарака и попробуйте снова

По мере того как эти картинки набирали популярность, страх исчезал. Не так страшно протестовать, когда вы смеетесь над объектом своего протеста.

Эффективную демонстрацию юмористического отношения к противнику сам Попович называет акцией-дилеммой (*dilemma action*): подобные акции создают для диктатора ситуацию заведомого проигрыша. Сирийские активисты расписали тысячи мячиков для пинг-понга словами-лозунгами – “Свобода” и “Хватит!” – и разбросали их по улицам Дамаска. Когда жители столицы услышали характерный звук прыгающих по асфальту мячей, замечает Попович, они поняли, что это “ненасильственная оппозиция просто тычет пальцем в лицо режиму Асада”. Довольно скоро показалась полиция. Попович рассказывает:

Эти парни были в бешенстве: им пришлось наводить порядок на улицах, собирая все эти мячики один за другим. Чего они, похоже, не понимали, так это того, что в этом балагане мячики для пинг-понга – всего лишь реквизит. А в роли клоунов выступали они сами – силовики режима.

Легко понять, как юмор такого рода действует на диктаторов, которые обычно относятся к шуткам в свой адрес не слишком благосклонно. Но подобный юмор оказывается действенным и в более обыденной обстановке. Стэнфордский профессор Роберт Саттон рассказывает о группе молодых медиков-стажеров, которые регулярно подвергались словесным оскорблениям со стороны штатных лечащих врачей больницы. Эти врачи вели себя со стажерами настолько грубо, что последние стали устраивать шуточные выборы “лечащего придурка недели”²¹. Каждую пятницу, после окончания сокращенной смены, стажеры номинировали кандидатов на это звание и голосованием определяли победителя. Один из лечащих врачей вызывал у них такое отвращение, что стажеры договорились: если

голоса разделятся поровну, то звание достается ему – даже если он не был номинирован на этой неделе. Имена главных обидчиков стажеры записывали в специальный блокнот в кожаном переплете; еще туда вписывались краткие сведения о том, какая именно выходка лечащего врача дала повод номинировать его на “придурка недели”. Подобные шутки помогали стажерам не пасть духом и справиться со страхом перед старшими. Они осмелели настолько, что стали каждый год передавать этот блокнот очередному вступающему в должность старшему ординатору. С тех пор прошло 10 лет, а блокнот все еще используется в ординатуре больницы. Стажеры, которые его когда-то завели, давно уже сами доросли до высоких позиций в больницах по всей стране, и они поклялись себе, что никогда не будут ни практиковать, ни поощрять такие издевательства, каким в молодости подверглись сами.

Попович считает смех уместным везде, где поднимает голову страх. Вместо того чтобы попытаться замедлить систему “стоп”, можно использовать смех, чтобы подстегнуть систему “старт”. Если у тебя нет реальной власти, то смех – эффективный способ трансформации сильных негативных эмоций в сильные позитивные. Студенты одного из тренингов Поповича собирались взбунтоваться против непомерной платы за обучение в их университете. Послушав рассказы Поповича, они предложили следующий план: пойти к ректору университета, показать ему фотографии своих трапез, состоящих из одной только лапши быстрого приготовления, и попроситься к нему домой на еженедельные обеды. Попович улыбнулся и одобрительно кивнул: неважно, осуществят они эту идею или нет, – он уже научил их побеждать страх юмором. Попович подсказал студентам, что, если ректор откажется пригласить их на обед, нужно попросить, чтобы он хотя бы прислал им объедки со своего стола^[44].

Но затем он напомнил им о менее веселых вещах: борьба за свободу – это не только сплошные розы и единороги. Внешне Срджа Попович выглядит эталонным оптимистом. Пока другие были погружены в апатию, он рисовал в своем воображении лучшее будущее для Сербии. Пока другие были скованы судорогой страха, он смеялся и искренне верил, что кучке студентов под силу свергнуть грозного диктатора. Но когда я спросил его, бывало ли так, что его вера в себя была поколеблена, он тут же ответил утвердительно: “Сомневался ли я в себе? Всегда – все десять лет”. Даже сегодня – когда у него за плечами успешная революция и множество активистов, прошедших у него выучку низложения диктаторов, – он не может забыть о людях, отдавших жизнь за участие в протестных движениях, и чувствует себя ответственным за то, что недостаточно хорошо их обучил.

Одно дело – предложить людям катать по улицам тачки с телевизорами. И совсем другое – вселить в них мужество, необходимое для более решительных действий. Когда я спросил Поповича, каким образом оригиналы могут активировать систему “старт”, чтобы мобилизовать более серьезные усилия, он ответил: “Обычно мы делаем это неправильно”.

“Горящая платформа”

В новогоднюю ночь 2000 года Попович с друзьями организовали празднование на площади Республики. Они пригласили самые популярные сербские рок-группы и пустили слух о том, что в полночь начнется живой концерт *Red Hot Chili Peppers* – международных суперзвезд, чрезвычайно популярных в Сербии. Тысячи людей заполнили центральную площадь Белграда, они танцевали под музыку местных групп и предвкушали главное событие вечера. За минуту до полуночи на площади погасли огни, и толпа хором начала отсчитывать секунды. Часы пробили двенадцать... и обещанной знаменитой рок-группы на сцене не появилось.

Единственным слышным звуком была какая-то депрессивная музыка, звучащая откуда-то из-за сцены. Пока ошарашенная публика слушала ее, психолог Борис Тадич произнес в микрофон очень простые слова:

Нам нечего праздновать. Прошедший год был годом войны и репрессий. Но так не должно быть. Давайте все изменим в наступающем году. Потому что двухтысячный – *самый подходящий* для этого год.

После этого Тадич попросил собравшихся разойтись по домам и подумать о том, какие действия они могли бы предпринять.

Исследование, проведенное преподавателями теории управления Линн Андерссон и Томасом Бейтменом, помогает понять, как работает такой жест. Опрос, охвативший сотни менеджеров и сотрудников, занимавшихся в своих организациях вопросами охраны окружающей среды, показал, что успешная экологическая кампания отличается от неудачной не степенью эмоциональности; не количеством использованных метафор или логических аргументов; не объемом усилий, затраченных на убеждение основных акционеров; не отношением к общественным “зеленым” движениям за пределами организации (рассматриваются ли они как дополнительная возможность или как угроза)²². Различие было только одно – ощущение неотложности. Чтобы убедить руководство спонсировать кампанию, сформировать специальную команду, потратить время и деньги на ее работу, экологами необходимо было четко ответить на вопрос: почему все это надо делать *прямо сейчас?*

Когда гарвардский профессор Джон Коттер изучил больше сотни компаний, пытавшихся провести у себя масштабные реформы, он обнаружил, что первая ошибка, которую все они совершают, это неумение создать это ощущение неотложности²³. Больше половины руководителей так и не смогли убедить своих подчиненных в необходимости предлагаемых реформ и в их неотлагательности. Коттер пишет:

Лидеры недооценивают ситуацию, они не понимают, насколько трудно вывести людей из зоны комфорта. Не ощущая неотложности решения, люди не готовы идти на необходимые в таких случаях жертвы. Наоборот, они будут цепляться за статус-кво и всячески противиться переменам.

Движению “Отпор!” удалось донести до народа это ощущение неотлагательности перемен – при помощи лозунгов “Пришла пора” и “Его время кончилось”. Когда активисты провозгласили: “*Это самый подходящий год*”, сербам стало ясно, что совершенно необходимо действовать решительно и как можно скорее.

Чтобы еще больше прояснить, насколько это эффективный жест – отправить всех по домам в новогоднюю ночь, – давайте бросим взгляд на фрагмент научной работы, которая в свое время полностью изменила целую область науки, породила еще одну область и в конце концов была удостоена Нобелевской премии. Представьте себе, что вы – топ-менеджер автомобильной компании и вам перед лицом экономических трудностей необходимо закрыть три завода и уволить 6000 рабочих. Вы можете выбрать один из двух планов:

План № 1 позволит сохранить один из трех заводов и 2000 рабочих мест.

План № 2 с вероятностью 1 к 3 позволит сохранить все три завода и все 6000 рабочих мест, но с вероятностью 2 к 3 приведет к тому, что придется закрыть все заводы и потерять все рабочие места.

Большинство людей выбирает план № 1. В оригинальном исследовании 80 % испытуемых предпочли безопасный вариант, не желая рисковать. Но представим теперь, что нам предлагают другой набор опций:

План № 1: придется закрыть два из трех заводов и уволить 4000 человек.

План № 2: с вероятностью 2 к 3 приведет к тому, что придется закрыть все три завода и потерять все рабочие места, но с вероятностью 1 к 3 позволит сохранить все заводы и все 6000 рабочих мест.

С точки зрения логики мы видим, что это ровно те же варианты, что и в первый раз. Но с точки зрения психологии эти формулировки воспринимаются иначе. Поэтому во втором случае 82 % участников эксперимента отдадут предпочтение варианту № 2. Их предпочтения вдруг поменялись на противоположные.

В первом случае варианты оформлены как возможные преимущества. Мы предпочитаем план № 1, потому что стараемся избегать риска везде, где речь идет о выгоде. Когда у нас есть определенный план, мы стараемся держаться за него и защищать его. Мы выбираем

более безопасный вариант, чтобы гарантированно сохранить 2000 рабочих мест, а не идем на риск, в результате которого рискуем лишиться работы 6000 человек. В конце концов, синица в руке лучше, чем журавль в небе.

Но во втором случае оба плана предполагают неизбежный ущерб. И теперь нам хочется во что бы то ни стало избежать этого ущерба, даже если мы рискуем понести еще большие потери. Мы ведь в любом случае теряем тысячи рабочих мест – а потому отбрасываем всякую осторожность и начинаем большую игру в надежде, что, может быть, удастся обойтись вообще без потерь.

Это исследование провели психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман; оно помогло создать целую новую область науки – поведенческую экономику – и принесло Канеману Нобелевскую премию. Выяснилось, что можно в корне поменять отношение людей к риску, если изменить всего несколько слов – сделав акцент на потенциальном проигрыше вместо выигрыша²⁴. Это знание имело важные последствия в понимании того, как можно мотивировать людей на риск.

Если вы хотите, чтобы люди изменили свою поведенческую схему, то на что вам лучше сделать упор – на преимущества, которые они получают от этого изменения, или на издержки, которые ждут их, если поведение изменено не будет? Президент Йельского университета Питер Саловей, один из авторов концепции эмоционального интеллекта, полагает, что все зависит от того, как люди воспринимают новую поведенческую схему – как рискованную или как безопасную²⁵. Если новое поведение кажется им безопасным, то вам лучше сразу подчеркнуть все то хорошее, что ждет их, если они примут это поведение, – и тогда люди захотят действовать незамедлительно, чтобы поскорее обрести все эти блага. Но если люди считают, что новая поведенческая схема сулит риск, то такой подход не сработает. Их и так вполне устраивает статус-кво, так что потенциальные преимущества уже не кажутся им столь привлекательными, – и тут в дело вступает система “стоп”. Поэтому в таком случае нам необходимо поколебать статус-кво, акцентировав внимание на всяких плохих вещах, которые произойдут, если изменений не случится. Риск выглядит гораздо более привлекательным, если речь идет о том, как избежать гарантированного ущерба. Перспектива потери запускает систему “старт”.

Кеннет Фрэзер, генеральный директор фармацевтического гиганта *Merck*, однажды решил мотивировать своих топ-менеджеров, чтобы они играли более активную роль в продвижении различных инноваций и реформ. Он устроил тренинг, на котором попросил коллег совершить нечто весьма радикальное: предложить идеи, которые помогли бы вытеснить *Merck* из фармацевтического бизнеса.

В течение следующих двух часов менеджеры работали в группах, изображая из себя руководителей одного из главных конкурентов *Merck*. Они энергично обменивались идеями новых лекарств, которые просто уничтожат продукцию *Merck*, и новых ключевых рынков, которые *Merck* проглядела. Затем они вышли из роли конкурентов, снова превратились в топ-менеджеров *Merck* и попытались понять, каким образом компания может защититься от этих новых угроз^[45].

Подобное упражнение в жанре “как угробить собственную компанию” чрезвычайно полезно, поскольку позволяет взглянуть на деятельность, цель которой – извлечение прибыли, с точки зрения возможных потерь²⁶. До этого, размышляя об инновациях, топ-менеджеры думали прежде всего о том, как избежать рисков. Теперь же, представив себе, каким образом конкуренты могли бы выдвинуть их с рынка, менеджеры *Merck* осознали, что наибольший риск – это как раз *не* вводить инноваций. Ощущение неотложности стало очевидным.

Чтобы побороть инертность и апатию, большинство реформаторов пытаются нарисовать заманчивую картину будущего. Конечно, это тоже очень важная часть их задачи, однако это далеко не первое, о чем им следовало бы сообщить слушателям. Если вам нужно мотивировать людей на риск, то прежде всего нужно указать на те явления в настоящем, с которыми нельзя мириться. Чтобы вывести людей из зоны комфорта, необходимо пробудить

в них неудовлетворенность, раздражение или возмущение текущим состоянием дел, так чтобы они увидели: сохранение статус-кво ведет к гарантированным потерям. Специалист по коммуникациям Нэнси Дуарте, всю свою жизнь изучающая устройство лучших презентаций, говорит:

Величайшие коммуникаторы всех времен начинают с описания статус-кво. Лишь затем они сравнивают существующее положение вещей с тем, что могло бы быть на его месте, причем стараются, чтобы контраст между имеющимся и возможным был как можно более разительным²⁷.

Подобную композиционную последовательность можно заметить в двух самых почитаемых публичных выступлениях в американской истории. Свою знаменитую инаугурационную речь президент Франклин Д. Рузвельт начал с того, что коснулся текущего положения дел в стране. Поклявшись “говорить правду, всю правду, открыто и смело”, он описал тяжелейшие условия Великой депрессии – и лишь потом обратился к возможному будущему, изложив свои надежды на появление новых рабочих мест и предсказав:

Эта великая страна выстоит, как это бывало и прежде, возродится и снова будет процветать... Единственное, чего нам следует бояться, – это страха.

Если мы снова вспомним историческую речь Мартина Лютера Кинга, то прежде всего возникает сияющий образ светлого будущего. Однако о своей мечте оратор впервые заговорил лишь на одиннадцатой минуте своего шестнадцатиминутного выступления. *Прежде* чем перейти к надеждам на перемены, Кинг описывал неприемлемые условия статус-кво. Во вступительной части речи он сказал, что, несмотря на все обещания Прокламации об освобождении рабов,

спустя сто лет жизнь негра, к сожалению, все еще изуродована оковами сегрегации и цепями дискриминации²⁸.

Обрисовав ужасы статус-кво и внушив слушателям ощущение неотложности реформ, Кинг обратился к образам будущего: “Мы отказываемся верить в то, что банк справедливости обанкротился”. Больше двух третей речи Кинга состоит из таких двойных ударов: оратор попеременно касается то нынешнего, то возможного положения, то выражает возмущение настоящим, то рисует надежды на лучшее будущее. По словам социолога Патрисии Василевски,

Кинг артикулирует то самое возмущение существующим неравенством, которое испытывает толпа, и укрепляет ее в решимости покончить с таким положением²⁹.

Слушатели оказались по-настоящему тронуты словами “у меня есть мечта” лишь после того, как Кинг подготовил их, описав тяготы сегодняшнего дня.

Психологи Минчжун Ку и Айелет Фишбах обнаружили, что когда мы испытываем сомнения на своем пути к достижению цели, то решение, смотреть ли вперед или назад, зависит от степени нашей приверженности делу³⁰. Если мы не до конца уверены в своей миссии, то лучший способ продолжить путь – это напомнить себе о том, чего мы уже успели достичь на этом пути. Когда мы припомним все наши усилия и достижения, нам покажется глупым сдать на полпути – и наша уверенность и готовность двигаться дальше возрастают. На раннем этапе существования движения “Отпор!” Срджа Попович и его друзья справлялись с сомнениями и страхами, помогая другим людям смеяться и ведя счет собственных маленьких побед. Таким образом, через некоторое время они уже могли оглянуться и увидеть, что немного продвинулись вперед; это трансформировало тревожность в энтузиазм и придавало уверенности в правильности выбранного пути.

Однако если вы полностью уверены в правильности своих действий, то вам лучше пореже поглядывать в зеркало заднего обзора, а смотреть вперед, сосредоточившись на той работе, которую еще только предстоит проделать. Когда мы твердо намерены добиться цели, то именно пропасть между нашим сегодняшним положением и нашей заветной мечтой заставляет нас рваться вперед. Когда движение “Отпор!” набрало достаточно много убежденных сторонников, уже не скованных страхом, пришло время показать им, какой отрезок пути еще только предстоит преодолеть.

Именно поэтому Попович с друзьями отменили обещанный новогодний концерт и попросили жителей Белграда разойтись по домам. Меньше чем за два года “Отпор!” набрал более 70 000 новых членов и образовал 130 местных отделений. Но для того чтобы сбросить Милошевича, нужны были миллионы голосов. За несколько лет до этого Милошевич согласился на сравнительно демократические выборы – и победил (правда, избирательной кампанией управляли его сторонники). Но даже если теперь сербы проголосуют против Милошевича – согласится ли тот уйти? Попович и его союзники понимали, что необходимо пробудить в обществе самые сильные чувства – чтобы люди принялись по всей стране действовать. Пришла пора расшатать устои статус-кво и активировать систему “старт”, напомнив гражданам, что им пока нечего праздновать, что существующее положение дел нетерпимо. Гуру менеджмента Том Питерс рекомендует в таких случаях возбуждать не смелость, а “такую ярость по отношению к статус-кво, что вы просто не можете не действовать”³¹.

Шоу должно продолжаться

Гнев противоречит апатии: мы чувствуем, что с нами поступили несправедливо, и готовы драться. Однако гнев способен завести слишком далеко. Он ведь не просто активизирует систему “старт” – гнев, фигурально выражаясь, придавливает тяжелым кирпичом педаль газа. Гнев – это сила, которая побуждает высказываться начистоту и действовать, но он же может сделать действие менее эффективным. Дебра Мейерсон и Морин Скалли, изучавшие поведение политических активистов, считают, что необходимо быть

одновременно разгоряченным и хладнокровным. Горячность питает действия и перемены; хладнокровие направляет эти действия и перемены и помогает придать им приемлемую и плодотворную форму³².

Но если мы уже разгорячились, как сохранить при этом необходимое хладнокровие? Социолог из Беркли Эрли Хохшилд говорит, что если вами овладела очень сильная эмоция, например мучительная тревога или гнев, то есть два способа справиться с ней: поверхностная игра (*surface acting*) и глубокая игра (*deep acting*)^{1*}. В случае поверхностной игры вы просто надеваете маску: меняете свою речь, жесты и выражения таким образом, чтобы создать впечатление, будто вы совершенно спокойны. Например, если вы стюард или стюардесса и с вами на повышенных тонах разговаривает раздраженный пассажир, вы можете улыбнуться ему, чтобы имитировать тепло и сердечность. Вы просто управляете мимикой – ваше внутреннее состояние при этом не меняется: вы испытываете настоящую ярость по отношению к этому пассажиру, и тот, скорее всего, это понимает. Русский театральный режиссер Константин Станиславский заметил, что при поверхностной игре актер никогда по-настоящему не вживается в роль: он постоянно помнит о присутствии зрителей, и его игра никогда не будет убедительной. Станиславский писал, что внешние приемы игры —

это не те впечатления, которые греют душу и глубоко западают в нее... Тонкость и глубина человеческого чувства не поддаются техническим приемам³⁴.

При глубокой игре, которую в театральном мире называют также “актерским методом” (*method acting*), вы в самом деле превращаетесь в того персонажа, которого хотите изобразить³⁵. При глубокой игре необходимо изменить свои внутренние чувства, а не просто их внешнее выражение. Если вы стюардесса из приведенного выше примера, то вы должны представить себе, что у пассажира-грубияна сильный стресс, что он боится летать или, может быть, он как раз в эти дни проходит мучительную процедуру развода. Вы ощущаете эмпатию по отношению к пассажиру – и уже улыбаетесь вполне естественно, и ваша улыбка излучает подлинное, а не притворное тепло. Глубокая игра размывает границу между вашим истинным “я” и ролью, которую вы исполняете. По сути, вы уже не играете: вы действительно испытываете те самые чувства, которые должен испытывать ваш персонаж.

Льюис Пью, прежде чем прыгнуть в ледяную воду, тоже вживается в роль. Слушая читку рэперов Эминема и Пи Дидди, он извлекает из памяти яркие воспоминания о том, как он прыгал с парашютом, когда служил в британском десантном спецназе. Он заново проживает

те моменты острого возбуждения, которые хочет испытать вновь. Оскароносный актер Дэниел Дэй-Льюис пошел еще дальше: готовясь к роли в фильме “Суровое испытание” (экранизации одноименной пьесы Артура Миллера), он выстроил себе дом при помощи инструментов XVII века и некоторое время прожил в нем без водопровода и электричества. Когда же Льюис играл роль парализованного писателя в картине “Моя левая нога”, то все время съемок он провел в инвалидном кресле, разговаривал ломаным языком и просил членов съемочной группы кормить его с ложечки. Будучи актером, он всего лишь играет роль, однако смысл глубокой игры в том, чтобы на самом деле испытать эмоции, которые он хочет изобразить.

Глубокая игра – это более надежная стратегия управления эмоциями, чем поверхностная игра. Исследования показывают, что поверхностная игра приводит к выгоранию: имитация эмоций, которых мы в действительности не испытываем, изматывает нас и вызывает стресс³⁶. Если мы хотим выразить эмоцию, необходимо испытывать ее на самом деле.

Когда Срджа Попович и его коллеги тренируют активистов, они обучают их актерскому методу с помощью ролевых игр. Например, на Мальдивах они поручали участникам тренинга играть роли бизнесменов, владельцев гостиниц, старейшин островов, переселенцев, мальдивских эмигрантов в Индии, полицейских и охранников. Это давало людям возможность представить себе реакцию других людей и попрактиковать собственные ответные действия.

Как подлить масла в огонь

Меньше чем через год после ареста Розы Паркс за отказ уступить место белому пассажиру в автобусе города Монтгомери Верховный суд США объявил сегрегацию вне закона. Чтобы научить граждан, как вести себя в случае межрасовых конфликтов, вполне возможных в новых автобусах, где места для белых и для “цветных” не были разделены, Мартин Лютер Кинг организовал и семинары для тысяч чернокожих алабамцев; с ним вместе работали такие специалисты по ненасильственному сопротивлению, как Джеймс Лосон, Байард Растин и Гленн Смайли³⁷. Они, поставив по два стула в несколько рядов, изображали таким образом автобус, а затем предлагали участникам семинара сыграть роли водителя и пассажиров. “Белые” пассажиры оскорбляли черных, плевали в них, прилепляли к их волосам жевательную резинку и посыпали их сигаретным пеплом, обливали молоком или мазали им лица кетчупом и горчицей.

С помощью этой глубокой игры Кинг хотел разозлить чернокожих американцев настолько, чтобы они были готовы протестовать, – но не до такой степени, чтобы они перешли к насилию. Как же лучше всего управлять их гневом? Наиболее популярная стратегия – выпустить пар. Психотерапевты советуют, например, избить подушку или изо всех сил заорать. Фрейд утверждал, что, выбрасывая накопившуюся внутри нас ярость, мы облегчаем внутреннее давление и переживаем катарсис. В фильме “Анализируй это” Билли Кристал играет психиатра, чья задача – помочь гангстеру в исполнении Роберта Де Ниро справиться с гневом. Кристал советует ему ударить подушку – но Де Ниро вместо этого выхватывает пистолет, целится в диван и палит в подушку. “Ну как, полегчало?” – спрашивает потрясенный психиатр. “Ага, – отвечает гангстер, – полегчало”.

Чтобы проверить, правда ли “выпуск пара” помогает управлять гневом, психолог Брэд Бушман придумал хитроумный эксперимент, в ходе которого сумел очень сильно разозлить участников³⁸. Людей, участвовавших в эксперименте, просили написать эссе о том, выступают ли они против абортотв или за свободный выбор женщины. Затем каждый автор получал чрезвычайно грубый письменный отзыв от другого участника, придерживавшегося противоположных взглядов: тот оценивал эссе как беспорядочное, банальное, плохо написанное, невнятное, неубедительное и некачественное и в заключение заявлял: “Это одно из худших сочинений, какие я только читал в жизни!”

Затем, случайным образом отобрав обиженных авторов, только что прочитавших подобную унижительную критику в свой адрес, им предложили три различных варианта поведения: либо “выпустить пар”, либо на что-нибудь отвлечься, либо ничего не делать (это

была контрольная группа). Тем, кто должен был выпустить пар, разрешили избивать боксерскую грушу с какой угодно силой и сколь угодно долго, представляя на ее месте “этого придурка”, который осмелился разнести их сочинение, и глядя при этом на предполагаемую фотографию обидчика.

Тем, кому предложили отвлечься, тоже позволили колотить грушу, но при этом постараться думать о том, как полезно было бы набрать хорошую физическую форму. Этой группе показывали фотографию некоего человека, делающего физические упражнения. У контрольной группы не было боксерской груши; участники просто тихо сидели две минуты, пока экспериментаторы якобы настраивали компьютер. Какая же группа в результате будет настроена более агрессивно по отношению к неизвестному критику?

Чтобы выяснить это, Бушман предложил каждой из трех групп наказать этого критика с помощью громкого шума, позволив самим участникам эксперимента регулировать громкость и продолжительность звуковых импульсов.

Наибольшую агрессию проявили те, кто “выпускал пар”. Они обрушивали на критика более громкий шум и дольше держали кнопку нажатой, чем участники двух других групп – контрольной и отвлекавшейся. Одного из участников до такой степени взбесила оскорбительная критика, что боксерской груши ему показалось мало: он проломил кулаком дыру в стене лаборатории.

Выпуская пар, человек не гасит пламя гнева – напротив, только подливает масла в огонь. Давая выход злости, мы словно надавливаем свинцовым ботинком на педаль газа нашей системы “старт”, мысленно атакуя виновника нашей ярости. А когда мы лупим по боксерской груше, не думая о предмете своей ненависти, наша система “старт”, хоть и активирована, все же оставляет нам возможность обдумать альтернативные реакции.

Если же просто сидеть спокойно, то мы начинаем активировать систему “стоп”^[46].

В других исследованиях Бушман продемонстрировал, что “выпуск пара” не помогает даже тогда, когда вам кажется, будто он помогает, – и даже если вы в результате почувствовали себя лучше. Более того, чем лучше вы себя чувствуете после того, как на ком-то сорвались, тем агрессивнее вы становитесь – причем не только по отношению к объекту своей агрессии, но и к случайно подвернувшимся под руку невинным людям.

Поэтому вопрос о том, как избежать выпуска пара, занял центральное место в тренингах активистов борьбы за гражданские права. Поскольку ненасильственное сопротивление зависит от умения контролировать гнев, Кинг и его коллеги делали на своих семинарах особый упор на то, чтобы в зародыше подавлять подобные гневные порывы. Кинг вспоминал:

Иногда человек, изображавший белого, вкладывал столько страсти в свое исполнение, что его приходилось легонько одергивать. С другой стороны, и кое-кто из тех, кто играл чернокожих пассажиров, тоже нередко забывали о принципах ненасилия и от души давали сдачи; всякий раз, когда такое происходило, мы вмешивались и пытались перенаправить слова и действия в ненасильственное русло.

После каждой разыгранной сцены группа наставников высказывала замечания и советы, как реагировать более конструктивно.

Одна из главных проблем с “выпуском пара” – то, что все внимание сосредоточивается на предмете ненависти. Чем больше вы думаете о человеке, который причинил вам зло или нанес обиду, тем больше ярости вы испытываете, тем ярче рисуются вам сцены мести. “Гнев – мощное мобилизующее орудие, – говорит Срджа Попович, – но если людей слишком сильно разозлить, они начинают крушить все вокруг”. В ту новогоднюю ночь 2000 года, когда “Отпор!” отменил концерт, погасил огни и включил депрессивную музыку, видно было только одно: огромный экран, на который проецировались один за другим фотокадры. Ни на одном из кадров не было ненавистного Милошевича: вместо этого там были лица сербских солдат и полицейских, убитых за годы диктаторского режима.

Чтобы направить гнев в продуктивное русло, вместо того чтобы палить в подушку, распаляя себя мыслями об ущербе, который причинил вам преступник, нужно

сосредоточиться на жертвах, пострадавших от его действий. Исследователи в области теории управления Эндрю Бродски, Джошуа Марголис и Джоэль Брокнер обнаружили, что мысли о жертвах несправедливости побуждают нас более открыто и откровенно выражать свое мнение. В одном их эксперименте взрослым участникам показывали, как некий генеральный директор несправедливо увеличивает собственную компенсацию и при этом постоянно недоплачивает первоклассному сотруднику. Когда участников побудили сосредоточить внимание на сотруднике, с которым обходились несправедливо, они на 46 % чаще были готовы публично оспорить решение генерального директора.

Если снова обратиться к движению за гражданские права, то Мартин Лютер Кинг часто призывал обратить внимание на жертв насилия и несправедливости. В 1956 году, в речи в поддержку бойкота автобусов в Монтгомери, он сказал:

Наша цель – не победить или унижить белого человека. Наша цель – освободить наших детей от такой жизни, которая на самом деле представляет собой постоянную психологическую смерть.

Фокусировка на жертве активизирует эмоцию, которую психологи называют эмпатическим гневом (*empathetic anger*), – в сущности, это стремление исправить зло, причиненное кем-то другому человеку³⁹. Эта эмоция активизирует систему “старт”, но заставляет нас быть очень осторожными, чтобы не нанести ущерб достоинству жертвы. Исследования показывают, что, когда мы гневемся *на* других, мы мечтаем о мести и воздаянии. Но когда мы гневемся *из-за* кого-то, то думаем о справедливости и об улучшении системы в целом. Мы уже не просто хотим покарать; мы хотим помочь.

Когда “Отпор!” демонстрировал на площади изображения погибших солдат, собравшиеся почувствовали эмпатический прилив адреналина и начали скандировать: “Пусть наступающий год станет решающим”. Они не собирались впадать в возбуждение от мысли о том, что вот-вот в самом деле свергнут диктатора, но в такой степени испытывали эмпатический гнев, что уже решились это сделать. По словам Поповича,

в воздухе висело столько энергии, сколько не дал бы ни один рок-концерт. Все ощущали, что необходимо совершить нечто важное.

На выборах осенью того же года “Отпор!” добился одного из высочайших в истории Сербии показателей явки избирателей, разгромил Милошевича и положил начало новой эпохе демократии в стране. Через четыре года президентом Сербии избрали Бориса Тадича – того самого психолога, который призвал людей в новогоднюю ночь расходиться по домам, потому что праздновать пока нечего.

“Я встаю по утрам, разрываясь между желанием улучшить мир и желанием наслаждаться миром, – написал однажды Элвин Брукс Уайт. – Поэтому мне очень трудно планировать свой день”⁴⁰.

Декларация независимости гарантирует каждому американцу неотчуждаемые права на жизнь, свободу и стремление к счастью. В поисках счастья многие из нас предпочитают наслаждаться радостями мира, каков он есть. Оригиналы выбирают неравный бой, стремясь сделать мир лучше. Борясь за лучшую жизнь и свободу, они способны на время отказаться от удовольствий, отодвинуть свое личное счастье на дальний план. И в конце концов, у них появляется шанс создать более совершенный мир. А это – если воспользоваться выражением психолога Брайана Литтла – приносит им удовлетворение уже совсем иного рода. Судьба оригинала – не самый легкий из путей, какой можно выбрать в поисках счастья, зато на этом пути нам легче всего испытать счастье от самого процесса поиска⁴¹.

Руководство к действию

Если вы стремитесь высвободить свою оригинальность, то вот несколько практических шагов, которые вы можете предпринять. Первый набор шагов адресован отдельным людям, которые хотели бы научиться генерировать, распознавать, высказывать и отстаивать новые идеи. Следующий набор будет полезен руководителям, которые хотели бы стимулировать возникновение новых идей и выстраивать корпоративные культуры, поощряющие разнообразие мнений. Последняя порция рекомендаций адресована родителям и учителям,

чтобы они могли помочь детям чувствовать себя комфортно, бросая креативный или моральный вызов существующему положению вещей.

Если вы хотите бесплатно оценить текущий уровень вашей оригинальности, посетите www.adamgrant.net.

Советы для индивидуалов

А. ГЕНЕРАЦИЯ И ОПОЗНАВАНИЕ ОРИГИНАЛЬНЫХ ИДЕЙ

1. *Поставьте под вопрос положение дел “по умолчанию”.* Прежде чем принять статус-кво как некую бесспорную данность, спросите: а почему это положение вообще возникло? Когда вы напомним себе, что правила и системы придумываются людьми, то становится ясно, что это не священные скрижали, – и тогда вы начинаете думать, как можно их улучшить.

2. *Утройте количество идей, которые вы генерируете обычно.* Даже у лучших бейсболистов результативным оказывается в среднем один удар из трех; так и у каждого инноватора бывают паузы и осечки. Лучший способ повысить уровень своей оригинальности – генерировать как можно больше идей.

3. *Обратитесь к новой для себя области.* Оригинальность возрастает, когда вы расширяете свою компетенцию. Один из подходов к такой задаче – освоить какой-нибудь новый навык, подобно тем нобелевским лауреатам, которые расширяли свой креативный репертуар, занимаясь живописью, игрой на фортепиано, танцами или стихосложением. Другая стратегия состоит в ротации должностей на работе: например, попробуйте себя на другой позиции, которая потребует нового комплекса знаний и навыков. Третий вариант – это погрузиться в изучение чужой культуры, как те модные дизайнеры, которые становились более инновативными, пожив и поработав некоторое время в других странах, мало похожих на их собственные. Вам не обязательно в самом деле ехать за границу, чтобы разнообразить свой опыт: можно погрузиться в новое культурное окружение, просто начав читать о нем.

4. *Практикуйте стратегическую прокрастинацию.* Обдумывая новые идеи, делайте осознанную паузу в середине процесса. Сделав паузу в разгар “мозгового штурма” или придумывания чего-то нового, вы, скорее всего, займетесь чем-нибудь посторонним, а в это время ваша идея будет исподволь вызревать.

5. *Старайтесь получать больше откликов от коллег.* Трудно судить о качестве собственных идей, потому что у вас избыток энтузиазма, а доверять своему чутью невозможно, если вы не специалист в данной области. На менеджеров тоже нельзя толком положиться – при оценке чужих идей они обычно настроены излишне критично. Чтобы получить более адекватную реакцию со стороны, делитесь своими находками с коллегами: им хватит остроты взгляда, чтобы разглядеть потенциальную ценность ваших идей.

В. КАК ВЫСКАЗЫВАТЬ И ОТСТАИВАТЬ ОРИГИНАЛЬНЫЕ ИДЕИ

6. *Уравновесьте свой портфель рисков.* Если вы собираетесь пойти на риск в какой-то одной области, уравновесьте этот риск, проявив крайнюю осмотрительность в другой сфере жизни. Так поступали предприниматели, проверявшие свои идеи, но не бросавшие прежней постоянной работы; так поступала Кармен Медина, которая устроилась на должность, связанную с защитой информации, когда пыталась подтолкнуть ЦРУ к использованию интернета. Такая хитрость поможет вам избежать ненужных проигрышей в азартной игре.

7. *Указывайте на причины, по которым не стоит поддерживать ваши идеи.* Помните Руфуса Грискома – бизнесмена из третьей главы, который рассказывал инвесторам, почему им не стоит вкладывать деньги в его компанию? Вы тоже можете прибегнуть к такому приему. Для начала перечислите три самых слабых места вашей идеи, а затем попросите слушателей привести несколько других причин, по которым не стоит ее поддерживать. Если идея действительно хороша, то люди, которым окажется трудно сформулировать свои критические замечания по ее поводу, еще лучше осознают ее достоинства.

8. *Старайтесь познакомить с вашими идеями как можно больше людей.* Чаще повторяйте одно и то же: так люди легче свыкаются с непривычными идеями. Обычно они

начинают реагировать на какую-нибудь идею более благосклонно после того, как услышат о ней от 10 до 10 раз, особенно если о ней упоминать совсем коротко и с интервалом в несколько дней, причем в разговоре о разных других вещах. Еще можно сделать свой оригинальный замысел более привлекательным, если привязать его к другим, уже давно знакомым и понятным для публики: так, например, изначальный сценарий “Короля Льва” был переделан в “«Гамлета» со львами”.

9. *Обращайтесь к непривычной аудитории.* Вместо того чтобы выискивать дружелюбно настроенных собеседников, разделяющих ваши ценности, старайтесь обращаться к менее приятным людям, практикующим, однако, те же методы, что и вы. Молодой пилот ВМФ США Бен Колманн создал высокоэффективный отдел быстрых инноваций, собрав команду из младших служащих, имевших дисциплинарные взыскания из-за пререканий с начальством¹. Всех их объединяла принципиальная несговорчивость, и хотя цели у всех были разные, привычка находиться в оппозиции послужила отличным скрепляющим раствором. Ваши лучшие союзники – это люди, которые не любят идти на поводу у большинства, а предпочитают решать проблемы примерно теми же методами, что и вы.

10. *Будьте умеренным радикалом.* Если ваша идея носит радикальный характер, облеките ее в более традиционные одежды. Таким образом, не призывая окружающих в корне изменить свои представления, вы сможете апеллировать к тем ценностям и мнениям, которые они уже разделяют. Можно использовать “троянского коня”, как поступила Мередит Перри, когда она замаскировала свою идею беспроводной системы питания задачей сконструировать преобразователь. Кроме того, вашу идею можно представить как средство достижения какой-то цели, важной для других людей, – подобно Фрэнсис Уиллард, представившей всеобщее избирательное право как хороший способ для консервативных женщин защитить свои семьи от бытового пьянства. А если у вас уже репутация человека слишком радикальных взглядов, можно превратиться из лидера в громоотвод, передав бразды правления другим, более умеренным людям.

С. КАК УПРАВЛЯТЬ ЭМОЦИЯМИ

11. *Находите для себя разные стимулы, исходя из степени своей решимости/неуверенности.* Если вы твердо намерены действовать, сосредоточьтесь на оставшемся отрезке пути: вы ощутите прилив сил для последнего рывка. Если же ваша решимость колеблется, подумайте о том пути, который вы уже успели проделать. Раз вы уже столького достигли – стоит ли останавливаться сейчас?

12. *Не пытайтесь успокоиться.* Если вы нервничаете, то расслабиться трудно. Легче превратить тревогу в сильные положительные эмоции – в интерес и энтузиазм. Продумайте о тех причинах, по которым вам не терпится изменить существующий порядок вещей, и о положительных результатах, которые могут стать результатом ваших стараний.

13. *Думайте о жертве, а не о виновнике.* Сталкиваясь с несправедливостью и сосредоточившись на человеке, который ее причиняет, вы испытываете прилив гнева и агрессии. Переключив внимание на жертву, вы начинаете испытывать эмпатию к ней и с большей вероятностью перенаправите ваш гнев в более конструктивное русло. Вместо того чтобы пытаться наказать преступника, вы попытаетесь помочь его жертве.

14. *Осознайте, что вы не одиноки.* Даже одного союзника достаточно для того, чтобы серьезно усилить вашу решимость. Найдите кого-нибудь, кто верит в вашу идею, и начните обсуждать проблему совместно.

15. *Помните, что, если вы не возьмете инициативу на себя, статус-кво никуда не денется.* Обдумайте четыре варианта реакции на недовольство существующим положением: уход, протест, верность (лояльность) и игнорирование. Лишь уход и протест улучшат ваши личные обстоятельства. Протест (“возвышение голоса”) может быть лучшим выбором, если вы в какой-то степени контролируете ситуацию; в противном случае, возможно, пришло время понять, можете ли вы увеличить свое влияние; если нет, то лучше уйти.

Советы для руководителей

А. КАК ВЫЗВАТЬ К ЖИЗНИ ОРИГИНАЛЬНЫЕ ИДЕИ

1. *Устройте конкурс инноваций.* Не стоит поощрять инновационные предложения на любые темы в любое время: занятые люди не смогут на это отвлекаться. Конкурс инноваций – чрезвычайно эффективный способ собрать большое количество новаторских идей и выявить среди них лучшие². Вместо того чтобы поставить ящик для предложений, разошлите точно сформулированный призыв выдвигать идеи для решения конкретной задачи или освоения еще нетронутой области. Дайте сотрудникам три недели на подготовку предложений, а потом поручите им самим оценивать идеи коллег, так чтобы наиболее оригинальные инициативы вышли в следующий тур конкурса. Победители получают бюджет, команду и необходимую поддержку для претворения их идей в реальность.

2. *Представьте себя на месте врага*³. Часто люди не хотят генерировать новые идеи, потому что не ощущают неотложной необходимости. Ощущение неотложности можно создать с помощью игры “Как угробить компанию”, придуманной Лайзой Боделл, генеральным директором компании *futurethink*. Соберите группу сотрудников и предложите им провести часовой “мозговой шторм” на тему: как можно выдавить нашу организацию из бизнеса – или уничтожить наш самый популярный товар, услугу или технологию. Затем обсудите самые серьезные из этих угроз и то, как их нейтрализовать и превратить в возможности для перехода от обороны к наступлению.

3. *Предложите сотрудникам из разных отделов, занимающим разные должностные ступени, выдвигать свои идеи.* На киностудии *DreamWorks Animation* даже бухгалтеров и юристов поощряют предлагать идеи для новых мультфильмов и специально обучают этому⁴. Подобная вовлеченность в креативную часть общего дела вносит разнообразие в их работу, делая ее более интересной для самих сотрудников и одновременно расширяя приток свежих идей в организацию⁵. А привлечение сотрудников к участию в презентациях имеет и еще одно преимущество: выдвигая идеи, люди становятся более креативными и менее склонными к ложноотрицательным оценкам, а потому могут лучше судить об идеях коллег.

4. *Устраивайте “день наоборот”.* Поскольку нередко бывает трудно найти время для того, чтобы люди рассмотрели разные оригинальные взгляды, то один из моих любимых приемов – устраивать “день наоборот” на занятиях и на конференциях. Руководители или студенты делятся на группы, и каждая выбирает какое-нибудь суждение, мнение или целую область знания, которые обычно принимаются как данность и не оспариваются. Группа задает себе вопрос: “А когда все бывает наоборот?” – и затем готовит презентацию своих идей.

5. *Запретите слова “нравится” “люблю” и “ненавижу”*⁶. Генеральный директор некоммерческой организации *DoSome-thing.org* Нэнси Люблин запретила сотрудникам употреблять слова “нравится”, “люблю” и “ненавижу”, поскольку они слишком легко позволяют дать интуитивную оценку, не проделав должного анализа. Сотрудникам не разрешается говорить, что одна веб-страница им нравится больше, чем другая: они должны объяснить свое мнение, подкрепив его аргументами, например: “Эта страница сильнее, потому что заголовок здесь более четкий и лучше бросается в глаза, чем другие элементы”. Такой подход мотивирует на то, чтобы выдвигать новые идеи, а не просто отвергать уже существующие.

В. СОЗДАНИЕ КУЛЬТУР, СТИМУЛИРУЮЩИХ ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

6. *Нанимайте новых сотрудников, думая не о том, как они впишутся в уже существующую корпоративную культуру, а о том, какой вклад в эту культуру они смогут сделать.* Когда руководители более всего ценят соответствие корпоративной культуре, они в конце концов начинают брать на работу только людей, которые мыслят одним и тем же образом. Однако оригинальность порождают не они, а те, кто способен обогатить эту культуру. Перед собеседованием постарайтесь определить, какого именно опыта, навыков и персональных черт характера в настоящий момент недостает вашей культуре. А затем сделайте эти критерии определяющими в подборе новых сотрудников.

7. *Откажитесь от интервью по выяснению причин ухода в пользу подробных бесед с новыми сотрудниками.* Не ждите, когда сотрудник решит уволиться, чтобы поинтересоваться тем, какие у него были идеи: попросите его высказать эти идеи сразу, как только он выйдет на работу. Посидев рядом с новичком, пока его только вводят в курс дела, вы дадите ему понять, что его здесь ценят, и заодно услышите от него что-то новое и свежее. Поинтересуйтесь, что привело его к вам и что способно удержать его в вашей организации, предложите ему видеть себя детективом, изучающим корпоративную культуру. Он еще недавно был аутсайдером, а теперь стал инсайдером; используя это двойное преимущество, он может провести расследование и дать заключение: какие корпоративные практики пора сдать в архив, а какие следует сохранить, и нет ли потенциальных несовместимостей между исповедуемыми и практикуемыми ценностями.

8. *Требуйте постановки проблем, а не готовых решений.* Если люди торопятся найти ответы, то в конце концов вокруг вас останутся одни адвокаты – и ни одного следователя; в этом случае вам не удастся получить истинную картину происходящего. Следуя примеру *Bridgewater*, где завели специальный регистрационный журнал, вы тоже можете создать документ с общим доступом, куда разные команды сотрудников будут вносить сообщения о проблемах, которые они видят. Раз в месяц собирайте сотрудников для обсуждения этих проблем и выясняйте, какие из этих последних требуют решения в первую очередь.

9. *Не назначайте “адвокатов дьявола” – ищите их.* Мнения инакомыслящих полезны даже в том случае, когда эти мнения ошибочны, однако *по-настоящему* полезны они только тогда, когда высказаны искренне и последовательно. Вместо того чтобы поручать кому-то сыграть роль “адвоката дьявола”, найдите человека, который в самом деле имеет особое мнение, и предложите ему открыто изложить свои взгляды. Чтобы идентифицировать таких людей, назначьте администратора информации – возложите на кого-то из сотрудников обязанность неформально беседовать с разными членами команды перед собраниями, чтобы выяснить, что они думают.

10. *Поощряйте критику.* Трудно поощрять многообразие мнений, если вы сами не практикуете того, что проповедуете. Рэй Далио, получив от сотрудника имейл с критикой своей работы на важной встрече, переслал его всему штату компании, дав внятный сигнал о том, что он приветствует негативную критику в свой адрес. Предлагая сотрудникам критиковать вас публично, вы даете важный пример, который поощряет людей высказываться открыто даже тогда, когда их идеи не пользуются популярностью.

Советы для родителей и учителей

1. *Спросите у ребенка, как поступила бы в такой ситуации его ролевая модель.* Дети не боятся проявить инициативу, когда смотрят на проблему глазами оригиналов. Спросите у детей, что бы им хотелось изменить к лучшему в своей семье или в школе. Затем попросите их выбрать какого-нибудь реального человека или выдуманного персонажа, который восхищает их необыкновенной креативностью и изобретательностью. Как поступил бы он в такой ситуации?

2. *Покажите связь поведения с хорошими личными качествами.* Многие родители и учителя хвалят хорошие поступки как таковые, однако дети становятся более щедрыми, когда хвалят не поступки, а их самих – за доброту и желание помочь: тогда хорошее поведение становится частью их личного характера. Когда вы видите, что ребенок сделал что-то похвальное, постарайтесь сказать ему: “Ты добрый человек, потому что ты сделал то-то и то-то”. Кроме того, дети начинают вести себя более этично, когда их просят быть хорошими: им хочется заслужить такое звание. Например, уговаривая ребенка поделиться игрушкой, не говорите ему: “Делиться – это хорошо!”, а скажите: “Ты ведь такой хороший!”

3. *Объясните ребенку, каким образом плохой поступок влияет на жизнь других людей.* Когда дети плохо себя ведут, помогите им понять, что их поступки причиняют вред другим людям. “Как ты думаешь, что она почувствовала, когда ты это сделал?” Сознвая негативное воздействие своих поступков на других, дети начинают понимать, что такое

эмпатия и чувство вины, а это усиливает их мотивацию исправить причиненное зло – и избегать подобных действий в будущем.

4. *Делайте упор на ценности, а не на правила.* Правила устанавливают границы, и в результате ребенок видит мир как нечто зафиксированное, застывшее. Ценности помогают ребенку самостоятельно устанавливать для себя правила. Когда вы говорите с ребенком о моральных стандартах – так, как говорили со своими детьми родители будущих праведников народов мира, – объясните ему, почему для вас особенно ценны те или иные из этих принципов, и спросите ребенка, почему, по их мнению, они так важны.

5. *Создавайте для детей новые ниши.* Вспомним о том, как последние дети в семье подбирали для себя более оригинальные ниши, когда понимали, что более привычные уже заняты старшими братьями. Есть способы помочь ребенку найти эти новые ниши. Одна из моих любимых методик – это техника группового пазла (*jigsaw puzzle*): в группе учащихся, работающей над общей задачей, каждый из них становится уникальным экспертом в каком-то одном аспекте проблемы⁷. Например, анализируя биографию Элеоноры Рузвельт, один из них сосредоточился на ее детстве, другой – на отрочестве, а третий – на ее роли в женском движении. Как показывают исследования, такой метод ослабляет предрассудки: дети учатся ценить друг друга за те или иные умения. Кроме того, он позволяет им выдвигать собственные идеи, а не становиться жертвами группового мышления. Чтобы пробудить в детях свежие мысли, предложите им изменить контекст. Например, чем бы отличались детские годы Элеоноры Рузвельт, если бы она росла в Китае? С чем ей захотелось бы вести борьбу там?

Благодарности

Вторую свою книгу я писал иначе, чем первую. На этот раз мне не пришлось выбрасывать 103 000 слов и начинать все с чистого листа, – однако теперь я острее сознавал, что кто-то действительно захочет прочитать то, что я написал, и это заставляло меня критически смотреть на собственную манеру письма. По счастью, моя жена Эллисон обладает сверхъестественной способностью распознавать оригинальность и качество (и вдобавок наделена нюхом камышовой кошки). Она мгновенно понимала, в какую сторону стоит завернуть, а откуда несет чем-то ужасным, – совсем как телепат. Без ее участия моя книжка была бы гораздо менее забавна. Она терпеливо обсуждала со мной каждую идею, с любовью вычитывала первые варианты каждой главы и ловко подправляла и перелицовывала целые разделы. Планка ее требований – выше некуда, и когда жена была довольна, я понимал, что все получилось на славу. Эта книга просто не существовала бы без ее писательской и читательской страсти – и без ее супружеского и материнского сострадания.

Мой агент Ричард Пайн, истинный оригинал, оказал мне незаменимую помощь при разработке идеи этой книги, а также помогал мне мудрыми советами на каждом шагу этого пути. Одно удовольствие было работать с Риком Котом, который больше чем редактор. Мало того, что он с редким изяществом обогащал содержание и с большой вдумчивостью утончал композицию книги, – он еще и боролся за нее, как за собственное детище.

Шерил Сэндберг заботливо прочитала все от первого до последнего слова и заметно улучшила текст во всем, что касается логики, стиля и практических советов. Я даже не представлял, что она внесет столь весомый вклад. Джастин Берг терпеливо сносил и предложения почитать все новые черновые варианты глав, и беседы со мной, и ровно столько же раз подарил мне свои творческие искорки, украсившие ткань моего повествования. Реб Ребел прочитал первый полный вариант книги; он обогатил меня своей фирменной смесью глубоких вопросов и ценных рекомендаций, затрагивавших и понятийный, и стилистический уровни. Дэн Пинк множество раз оказывал мне помощь при написании главы о выборе подходящего момента, напомнил мне о нарциссизме мелких расхождений, а также познакомил меня с одним очаровательнейшим человеком.

Мне посчастливилось работать с Алексисом Херли, Элайзой Ротстайн и остальными членами команды *Inkwell*, а также с преданной своему делу группой сотрудников

издательства *Viking* – в особенности Кэролин Коулберн, Кристином Матценом и Линдсей Преветт, отвечавшими за рекламу; с Джейн Каволиной, Диего Нуньесом и Жанетт Уильямс, занимавшимися редактурой; и Питом Гарсо, Якубом Гойдой, Розанной Серра и Алиссой Теодор, работавшими над обложкой и внутренним дизайном книги. Джон Коэн и Сара Чо в *SurveyMonkey* быстро, эффективно и великодушно организовали и провели опрос, позволивший нам испытать различные заголовки, а заодно собрать данные о дизайне и концепции обложки.

Сообщество коллег в Уортоне – особенно Сигал Барсейд, Дрю Картон, Самир Нурмохамед и Нэнси Ротбард – оказали мне неоценимую поддержку. Отдельная благодарность – *Impact Lab* и Линдси Миллер за проявленный стойкий энтузиазм. Осуществлению данной работы также заметно содействовали Джефф Гаррет, Майк Гиббонз, Эми Гутманн, Дэн Левинталь и Николай Сигельков. За подсказки и за знакомство с людьми, которые фигурировали или цитировались в этой книге, я выражаю благодарность Дженнифер Аакер, Терезе Амабиле, Нико Каннеру, Розанне Кэш, Кристине Чой, Кейт Дрейн, Лайзе Гевелбер, Дэвиду Хорнику, Тому Халму, Джимми Калтрейдеру, Дафне Коллер, Джону Майчелу, Эндрю Ёну, Бобби Тернеру и Лорену Залазнику.

С поиском историй и примеров мне очень помогли Джош Берман, Джесси Бейрути, Венди Де Ла Роза, Прити Джоши, Стейси Калиш, Виктория Сакал и Дженни Уонг, а плодотворными отзывами на черновые варианты отдельных глав постоянно снабжали Джеймс Ан, Сара Бекофф, Келси Глива, Николь Гранет, Шломо Клаппер, Ник Ло Бульо, Кейси Мур, Николь Поллак, Джулианна Пиллемер, Срей-ас Рагхаван, Анна Райгхарт, Эрик Шапиро, Якоб Туплер, Даниэль Туссинг и Кимберли Иао. За стимулирующие беседы об оригиналах я благодарен Сью Эшфорд, Кэролайн Барлерин, Киппу Брэдфорду, Даниель Селермаджер, Анникен Дэй, Катрин Декас, Лайзе Дончак, Анджеле Дакуорт, Джейн Даттон, Майку Файнбергу, Анне Фрейзер, Малкольму Гладуэллу, Марку Гроссману, Саар Гур, Жюли Ханне, Эмили Хант, Карин Кляйн, Джошу Копельману, Стефани Лэндри, Эллен Лангер, Райану Лейрвику, Дейву Левину, Тамар Лисбоне, Брайану Литтлу, Нэнси Люблин, Джошуа Маркузе, Кейду Масси, Деб Миллз-Скофилд, Шону Паркеру, Мередит Петрин, Фиби Порт, Рику Праусу, Бену Рэттрею, Фреду Розену, Спенсеру Шарффу, Нелл Сквелл, Скотту Шерману, Филу Тетлоку, Коллин Такер, Жанин Райт и Эми Вжесневски. (Ах да, еще Стейси и Кевину Брэндам – за то, что попросили упомянуть их в разделе благодарностей.)

Периодически многие мои родственники или поощряли проявление оригинальности, или как-то еще способствовали ей: это мои родители, Сюзен и Марк; моя сестра Трейси; мои бабушка и дедушка, Марион и Джей Гранты и покойные Флоренс и Пол Борок; а также мои свойственники, Адриенна и Нил Суит.

Наши дети – Джоанна, Елена и Генри – очень многое значат в моей жизни, и они заставили меня взглянуть на эту книгу иными глазами. Они научили меня тому, что взрослым, для того чтобы стать оригиналами, нужно меньше времени посвящать учебе и больше времени – тому, чтобы забыть выученное. А еще они служили для меня источником вдохновения: я старался меньше мириться с существующими порядками – в надежде улучшить тот мир, в котором им предстоит жить.

Примечания

Глава 1. Созидательное разрушение

1 George Bernard Shaw. *Man and Superman*. New York: Penguin Classics, 1903/1963 [рус. изд.: Бернارد Шоу. *Человек и сверхчеловек. Комедия с философией*. Полное собрание пьес в шести томах, т. 2. Л.: Искусство, 1979.]

2 Личные интервью автора с Нилом Блюменталем и Дейвом Гилбоа, 25 июня 2014 и 23 и 24 марта 2015; David Zax. *Fast Talk: How Warby Parker's Cofounders Disrupted the Eyewear Industry and Stayed Friends* // Fast Company, February 22, 2012, www.fastcompany.com/181824/fast-talk-how-warby-parkers-cofounders-disrupted-eyewear-industry-and-stayed-friends \ *A Chat with the Founders of Warby Parker* // The Standard Culture, September 5,

2012, www.standardculture.com I posts 16884-A-Chat-with-the-Founders-of-Warby-Parker; Blumenthal. *Don't Underinvest in Branding* // Wall Street Journal, Accelerators, July 18, 2013, <http://hlogs.wsj.com/accelerators/2013/07/18/neil-blumenthal-branding-is-a-point-of-view>; Curan Mehra and Anya Schultz. *Interview: Dave Gilboa, Founder and CEO of Warby Parker* // Daily Californian, September 5, 2014, www.dailycal.org/2014/09/05/interview-dave-gilboa-founder-ceo-warby-parker/; *The World's 50 Most Innovative Companies* // Fast Company, February 9, 2015, www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2 оу.

3 Harrison Gough. *California Psychological Inventory Administrator's Guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., 1987; см. также Thomas S. Bateman and J. Michael Crant. *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates* // Journal of Organizational Behavior 14 (1993): 103–118; Gregory J. Feist and Frank X. Barron. *Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality* // Journal of Personality 37 (2003): 62–88; Adam M. Grant and Susan J. Ashford. *The Dynamics of Proactivity at Work* // Research in Organizational Behavior 28 (2008): 3–34; Mark A. Griffin, Andrew Neal, and Sharon K. Parker. *A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts* // Academy of Management Journal 50 (2007): 327–347-

4 Термин “клептомнезия” (*kleptomnesia*) придумал Дэн Гилберт; см. C. Neil Macrae, Galen V. Bodenhausen, and Guglielmo Calvini. *Contexts of Cryptomnesia: May the Source Be with You* // Social Cognition 17 (1999): 273–297.

5 Личная переписка с Майклом Хаусманом, 30 января, 25 и 27 февраля, 9 и 27 марта и 6 апреля 2015; доклад Хаусмана на Уортонской конференции по персональной аналитике 28 марта 2015; *How Might Your Choice of Browser Affect Your Job Prospects?* // Economist, April 10, 2013, www.economist.com/blogs/economist-explains/2013/04/economist-explains-how-browser-affects-job-prospects.

6 John T. Jost, Brett W. Pelham, Oliver Sheldon, and Bilian N1 Sullivan. *Social Inequality and the Reduction of Ideological Dissonance on Behalf of the System: Evidence of Enhanced System Justification Among the Disadvantaged* // European Journal of Social Psychology 33 (2003): 13–36; John T. Jost, Vangelis Chaika – lis-Petritsis, Dominic Abrams, Jim Sidanius, Jojanneke van der Toorn, and Christopher Bratt. *Why Men (and Women) Do and Don't Rebel: Effects of System Justification on Willingness to Protest* // Personality and Social Psychology Bulletin 38 (2012): 197–208; Cheryl J. Wakslak, John T. Jost, Tom R. Tyler, and Emmeline S. *Субн. Moral Outrage Mediates the Dampening Effect of System Justification on Support for Redistributive Social Policies* // Psychological Science 18 (2007): 267–274; John T. Jost, Mahza-rin R. Banaji, and Brian A. Nosek. *A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo* // Political Psychology 25 (2004): 881–919.

7 Karl E. Weick. *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster* // Administrative Science Quarterly 38 (1993): 628–652; см. также Robert I. Sutton. *Weird Ideas That Work: 11V2 Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*. New York: Simon & Schuster, 2001.

8 Jean H. Baker. *Sisters: The Lives of America's Suffragists*. New York: Hill and Wang, 2006.

9 Ellen Winner. *Child Prodigies and Adult Genius: A Weak Link in The Wiley Handbook of Genius*, ed. Dean Keith Simonton. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014.

10 Erik L. Westby and V. L. Dawson. *Creativity: Asset or Burden in the Classroom* // Creativity Research Journal 8 (1995): 1–10.

11 William Deresiewicz. *Excellent Sheep: The Miseducation of the American Elite and the Way to a Meaningful Life*. New York: Free Press, 2014.

12 Ellen Winner. *Child Prodigies and Adult Genius: A Weak Link in The Wiley Handbook of Genius*, ed. Dean Keith Simonton. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014.

13 Dean Keith Simonton. *Creative Cultures, Nations, and Civilizations: Strategies and Results // Group Creativity: Innovation Through Collaboration*, eds. Paul B. Paulus and Bernard A. Nijstad. New York: Oxford University Press, 2013.

14 Robert J. Sternberg and Todd I. Lubart. *Defying the Crowd: Simple Solutions to the Most Common Relationship Problems*. New York: Simon & Schuster, 2002; см. также John W. Atkinson. *Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior // Psychological Review* 64 (1997): 359–372.

15 Jane M. Howell and Boas Shamir. *The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences // Academy of Management Review* 30 (2005): 96–112; J. Mark Weber and Celia Moore. *Squires: Key Followers and the Social Facilitation of Charismatic Leadership // Organizational Psychology Review* 4 (2014): 199–227.

16 Jack Rakove. *Revolutionaries: A New History of the Invention of America*. New York: Houghton Mifflin, 2010; Ron Chernow. *Washington: A Life*. New York: Penguin, 2011.

17 Martin Luther King, Jr. *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.* New York: Warner Books, 1998; см. также Howell Raines. *My Soul Is Rested: Movement Days in the Deep South Remembered*. New York: Penguin, 1983.

18 Giorgio Vasari. *Lives of the Most Excellent Painters, Sculptors, and Architects, from Cimabue to Our Times*. New York: Modern Library Classics, 1568/2006. [Джорджо Вазари. *Жизнеописания наиболее знаменитых живописцев, ваятелей и зодчих.*]

19 Frank J. Sulloway. *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives*. New York: Vintage, 1997.

20 Livingston, *Founders at Work*, 42, 45.

21 Joseph A. Schumpeter. *Capitalism, Socialism & Democracy*. New York: Harper Perennial Modern Classics, 1942/2008 [рус. изд.: Йозеф А. Шумпетер. *Капитализм, Социализм и Демократия*. М.: Экономика, 1995].

22 Jennifer J. Kish-Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Trevino, and Amy C. Edmondson. *Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work // Research in Organizational Behavior* 29 (2009): 163–193; *Politics Threaten Science at FDA // National Coalition Against Censorship*, July 22, 2006, <http://ncac.org/update/politics-threaten-science-at-fda>; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison, and Patricia F. Hewlin. *An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why // Journal of Management Studies* 40 (2003): 1453–1476.

23 Личное интервью автора с Мелоди Хобсон, 12 мая 2015, а также речь Хобсон перед выпускниками Университета Южной Калифорнии, Май 19, 2015, <http://time.com/3888888/mellody-hohson-graduation-speech-usc/>.

24 Richard Cantillon. *An Essay on Economic Theory*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, 1755/2010; см. также James Sur-Owieski. *Epic Fails of the Startup World // New Yorker*, May 19, 2014, www.newyorker.com/magazine/2014/05/19/epic-fails-of-the-startup-world.

25 Joseph Raffiee and JiE Feng. *Should I Quit My Day Job? A Hybrid Path to Entrepreneurship // Academy of Management Journal* 57 (2014): 936–963.

26 Bill Katovsky and Peter Larson. *Tread Lightly: Form, Footwear, and the Quest for Injury-Free Running*. New York: Skyhorse Publishing, 2012; David C. Thomas. *Readings and Cases in International Management: A Cross-Cultural Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

27 Jessica Livingston. *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*. Berkeley, CA: Apress, 2007.

28 Личные беседы с Ларри Пейджем 15 и 16 сентября 2014, и “Larry Page’s University of Michigan Commencement Address,” May 2, 2009, <http://googlepress.blogspot.com/2009/05/larry-pages-university-of-michigan.html>; Google Investor Relations, <https://investor.google.com/financial/tahles.html>.

29 With HerMLK Drama Selma, Ava Du Vernay's Directing History // Slate, December 5, 2014, www.slate.com/blogs/browbeat/2014/12/05/ava_duvernay_profile_the_selma_director_on_her_mlk_drama_and_being_a_black.html.

30 Laura Jackson. *Brian May: The Definitive Biography*. New York: Little, Brown, 2011.

31 Tiffany McGee. *5 Reasons Why John Legend Is No Ordinary Pop Star* // People, November 6, 2006, www.people.com/people/archive/article/0,20060910,00.htm; Singer/Songwriter John Legend Got Early Start // USA Today, July 28, 2005, http://usatoday50.usatoday.com/life/music/news/2005-07-28-legend-early-start_x.htm; John Legend. All in on Love // Huffington Post, May 20, 2014, www.huffingtonpost.com/john-legend/penn-commencement-speech-2014_J?_y358334.html.

32 Lucas Reilly. *How Stephen Kings Wife Saved 'Carrie' and Launched His Career* // Mental Floss, October 17, 2013, <http://mentalfloss.com/article/53235/how-stephen-kings-wife-saved-carrie-and-launched-his-career>.

33 Scott Adams. *Dilbert 2.0: 20 Years of Dilbert*. Kansas City, MO: Andrews McMeel Publishing, 2008.

34 Clyde H. Coombs and Lily Huang. *Tests of a Portfolio Theory of Risk Preference* // Journal of Experimental Psychology 85 (1970): 23–29; Clyde H. Coombs and James Bowen. *Additivity of Risk in Portfolios* // Perception & Psychophysics 10 (1971): 43–46, and *Test of the Between Property of Expected Utility* // Journal of Mathematical Psychology 13 (323–337).

35 Lee Lowenfish. *Branch Rickey: Baseball's Ferocious Gentleman*. Lincoln: University of Nebraska Press, 2009.

36 Paul Collins. *Ezra Pound's Kickstarter Plan for T. S. Eliot* // Mental Floss, December 8, 2013, <http://mentalfloss.com/article/54098/ez-ra-pounds-kickstarter-plan-ts-eliot>.

37 Victor K. McElheny. *Insisting on the Impossible: The Fife of Edwin Eand*. New York: Basic Books, 1999.

38 Adam Cohen. *The Perfect Store: Inside eBay*. New York: Little, Brown, 2008.

39 Jane Bianchi. *The Power of Zigging: Why Everyone Needs to Channel Their Inner Entrepreneur* // Learn Vest, October 22, 2014, <http://www.learnvest.com/2014/10/crazy-is-a-compliment-the-power-of-zigging-when-everyone-else-zags/>; Marco della Cava. *Linda Rottenbergs Tips for "Crazy" Entrepreneurs* // USA Today, October 15, 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/10/02/linda-rottenberg-crazy-is-a-compliment-hook/16^i}yy; *Myths About Entrepreneurship* // Harvard Business Review, IdeaCast, October 2010, <https://hbr.org/2014/10/myths-ah0ut-entrepreneurship>; Linda Rottenberg. *Crazy Is a Compliment: The Power of Zigging When Everyone Else Zags*. New York: Portfolio, 2014.

40 Clare O'Connor. *Top Five Startup Tips from Spanx Billionaire Sara Blakely* // Forbes, April 2, 2012, www.forbes.com/sites/clareo-connor/2012/04/02/top-five-startup-tips-from-spanx-billionaire-sara-blakely/.

41 *Henry Ford Leaves Edison to Start Automobile Company*, History.com, www.history.com/this-day-in-history/henry-ford-leaves-edison-to-start-automobile-company.

42 Rick Smith. *The Leap: How 3 Simple Changes Can Propel Your Career from Good to Great*. New York: Penguin, 2009.

43 Matteo P. Arena, Stephen P. Ferris, and Emre Unlu. *It Takes Two: The Incidence and Effectiveness of Co-CEOs* // The Financial Review 46 (2011): 385–412; см. также Ryan Krause, Richard Priem, and Leonard Love. *Who's in Charge Here? Co-CEOs, Power Gaps, and Firm Performance* // Strategic Management Journal (2015).

44 Hongwei Xu and Martin Ruef. *The Myth of the Risk-Tolerant Entrepreneur* // Strategic Organization 2 (2004): 331–355.

45 Ross Levine and Yona Rubinstein. *Smart and Illicit: Who Becomes an Entrepreneur and Does It Pay?* // National Bureau of Economic Research working paper no. 19276 (August 2013); Zhen Zhang and Richard D. Arvey. *Rule Breaking in Adolescence and Entrepreneurial Status: An Empirical Investigation* // Journal of Business Venturing 24 (2009): 436–447; Martin Obschonka, Hakan Andersson, Rainer K. Silbereisen, and Magnus Sverke. *Rule-Breaking, Crime, and*

Entrepreneurship: A Replication and Extension Study with 15-Year Longitudinal Data // Journal of Vocational Behavior 83 (2013): 386–396; Marco Caliendo, Frank Fossen, and Alexander Kritikos. *The Impact of Risk Attitudes on Entrepreneurial Survival* // Journal of Economic Behavior & Organization 76 (2010): 45–63.

46 Malcolm Gladwell. *The Sure Thing* // New Yorker, January 18, 2010.

47 Hao Zhao, Scott E. Seibert, and G.T. Lumpkin. *The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review* // Journal of Management 36 (2010): 381–404; Scott Shane. *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

48 Ronald J. Deluga. *American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, and Rated Performance* // Leadership Quarterly 9 (1998): 265–291; Steven J. Rubenzer and Thomas R. Faschingbauer. *Personality, Character, and Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents*. Dulles, VA: Brassey's, 2004.

49 Todd Brewster. *Lincoln's Gamble: The Tumultuous Six Months That Gave America the Emancipation Proclamation and Changed the Course of the Civil War*. New York: Simon & Schuster, 2014, 60.

50 Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski, and Brian *Dual Mindsets at Work-Achieving Long-Term Gains in Happiness* (на рецензировании) // Academy of Management Journal (2015).

Глава 2. Слепые изобретатели и одноглазые инвесторы

1 Scott Adams. *The Dilbert Principle*. New York: HarperBusiness, 1996.

2 PandoMonthly. *John Doerr on What Went Wrong with Segway*, accessed on February 12, 2015, at www.youtube.com/watch?v=oOQzjpBkUTY.

3 Личные интервью автора с Эйлин Ли, 6 февраля 2015, Рэнди Комисаром, 13 февраля 2015, и Биллом Залманом, 11 марта 2015; Steve Kemper. *Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, and Grand Ambition*. New York: HarperCollins, 2005; Hayagreeva Rao. *Market Rebels: How Activists Make or Break Radical Innovations*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008; Mathew Hayward. *Ego Check: Why Executive Hubris Is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap*. New York: Kaplan Business, 2007; Jordan Golson. *Well, That Didn't Work: The Segway Is a Technological Marvel. Too Bad It Doesn't Make Any Sense* // Wired, January 16, 2015, www.wired.com/2015/01/well-didnt-work-segwaytechnological-marvel-bad-doesnt-make-sense; Paul Graham.

The Trouble with the Segway, July 2009, www.paulgraham.com/seg-way.html; Mike Masnick. *Why Segway Failed to Reshape the World: Focused on Invention, Rather Than Innovation* // Techdirt, July 31, 2009, www.techdirt.com/articles/20090730/1958335yi2.shtml; Gary Rivlin. *Segway's Breakdown* // Wired, March 2003, <http://archive.wired.com/wired/archive/11.05/segway.html>; Douglas A. McIntyre. *The 10 Biggest Tech Failures of the Last Decade* // Time, May 14, 2009, http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1898610_1898625_1898641,00.html.

4 Личные интервью автора с Риком Ладвином, 24 февраля и 4 апреля 2015; Phil Rosenthal. *NBC Executive Stands Apart by Taking Stands* // Chicago Tribune, August 21, 2005, http://articles.chicagotribune.com/2005-08-21/business/0508210218_i_warren-littlefield-rick-ludwin-head-of-nbc-entertainment; Brian Lowry. *From Allen to Fallon, Exec Has Worked with All 6 "Tonight Show" Hosts* Variety, February 17, 2014, <http://variety.com/2014/tv/news/from-allen-to-fallon-exec-has-worked-with-all-the-tonight-show-hosts-1201109027>; Warren Littlefield. *Top of the Rock: Inside the Rise and Fall of Must See TV*. New York: Doubleday, 2012; Stephen Battaglio. *The Biz: The Research Memo That Almost Killed Seinfeld* // TV Guide, June 27, 2014, www.tvguide.com/news/seinfeld-research-memo-10856; Jordan Ecarma. *5 Hit TV Shows That Almost Didn't Happen* //

Arts.Mic, April 26, 2013, [http://mic.com/articles/5801y/5-hit-tv-shows-that-almost-didn-t-happen;From the Archives: Seinfeld on 60 Minutes](http://mic.com/articles/5801y/5-hit-tv-shows-that-almost-didn-t-happen;From%20the%20Archives%3A%20Seinfeld%20on%2060%20Minutes) // CBS News, March 1, 2015, www.cbsnews.com/news/jerry-seinfeld-on-60-minutes; Louisa Mellor. *Seinfeld's Journey from Flop to Acclaimed Hit* // Den of Geek, November 10, 2014, www.denofgeek.us/tv/seinfeld/241125/seinfeld-s-journey-from-flop-to-acclaimed-hit; David Kronke. *There's Nothing to It* // Los Angeles Times, January 29, 1995, http://articles.latimes.com/1995-01-29/entertainment/ca-25549_jerry-seinfeld; James Sterngold. *Seinfeld Producers Wonder; Now What?* // New York Times, January 27, 1998, www.nytimes.com/1998/01/27/movies/seinfeld-producers-won-der-now-what.html.

5 Laura J. Kornish and Karl T. Ulrich. *Opportunity Spaces in Innovation: Empirical Analysis of Large Samples of Ideas* // *Management Science* 57 (2011): 107–128.

6 Justin M. Berg. *Balancing on the Creative High-Wire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations*, неопубликованная докторская диссертация, University of Pennsylvania, 2015.

7 Обзор см. в: David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls. *Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace* // *Psychological Science in the Public Interest* 5 (2004): 69–106.

8 Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo, and William C. Dunkelberg. *Entrepreneurs' Perceived Chances for Success* // *Journal of Business Venturing* 3 (1988): 97–108; Noam Wasserman. *How an Entrepreneur's Passion Can Destroy a Startup*, // *Wall Street Journal*, August 25, 2014, www.wsj.com/articles/how-an-entrepreneur-s-passion-can-destroy-a-startup-1408912044.

9 Dean Keith Simonton. *Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian?* // *Psychological Inquiry* 10 (1999): 309–328.

10 Dean Keith Simonton. *Creative Productivity, Age, and Stress: A Biographical Time-Series Analysis of 1° Classical Composers* // *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 791–804.

11 Aaron Kozbelt. *A Quantitative Analysis of Beethoven as Self-Critic: Implications for Psychological Theories of Musical Creativity* // *Psychology of Music* 35 (2007): 144–168.

12 Dean Keith Simonton. *Creativity and Discovery as Blind Variation: Campbell's (i960) BVS Model After the Half-Century Mark* // *Review of General Psychology* 15 (2011): 158–174.

13 Dean Keith Simonton. *Creative Productivity: A Predictive and Explanatory Model of Career Trajectories and Landmarks* // *Psychological Review* 104 (1997): 66–89.

14 London Philharmonic Orchestra and David Parry. *The 10 Greatest Pieces of Classical Music*. X5 Music Group, November 23, 2009.

15 Aaron Kozbelt. *Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling "Darwinian" and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity* // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 2 (2008): 221–235.

16 Ira Glass. *The Gap*, accessed on April 14, 2015, at <https://vimeo.com/85040589>.

17 Dean Keith Simonton. *Thomas Edison's Creative Career: The Multilayered Trajectory of Trials, Errors, Failures, and Triumphs* // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 9 (2015): 2–14.

18 Robert I. Sutton. *Weird Ideas That Work: 11V2 Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*. New York: Simon & Schuster, 2001.

19 Teresa M. Amabile. *How to Kill Creativity* // *Harvard Business Review*, September–October (1998): 77–87; Teresa M. Amabile, Si-gal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, and Barry M. Staw. *Affect and Creativity at Work* // *Administrative Science Quarterly* 50 (2005): 367–403.

20 Upworthy. *How to Make That One Thing Go Viral*, December 3, 2012, www.slideshare.net/Upworthy/how-to-make-that-one-thing-go-viral-just-kidding, and *2 Monkeys Were Paid Unequally; See What Happens Next*, November 11, 2013, www.upworthy.com/2-monkeys-were-paid-unequally-see-what-happens-next.

21 Brian J. Lucas and Loran F. Nordgren. *People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance* // *Journal of Personality and Social Psychology* 109 (2015): 232–243.

22 Личное интервью автора с Лиз Уинстед, 8 февраля 2015.

23 Charalampos Mainemelis. *Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas* // Academy of Management Review 35 (2010): 558–578; Aren Wilborn. *j Hilarious Reasons Publishers Rejected Classic Best-Sellers* // Cracked, February 13, 2013.

24 Jennifer S. Mueller, Shimul Melwani, and Jack A. Gon-QALO. *The Bias Against Creativity: Why People Desire But Reject Creative Ideas* // Psychological Science 23 (2012): 13–17.

25 Erik Dane. *Reconsidering the Trade-Off Between Expertise and Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective* // Academy of Management Review 35 (2010): 579–603.

26 Drake Baer. *In 1982, Steve Jobs Presented an Amazingly Accurate Theory About Where Creativity Comes From* // Business Insider, February 20, 2015, www.businessinsider.com/steve-jobs-theory-of-creativity-2015-2.

27 Robert Root-Bernstein, Lindsay Allen, Leighanna Beach, Ragini Bhadula, Justin Fast, Chelsea Hosey, Benjamin Rremkow, Jacqueline Lapp, Kaitlin Lonc, Kendell Pawelec, Abigail Podufaly, Caitlin Russ, Laurie Tennant, Eric Vrtis, and Stacey Weinlander. *Arts Foster Scientific Success: Avocations of Nobel, National Academy, Royal Society, and Sigma Xi Members* // Journal of Psychology of Science and Technology 1 (2008): 51–63.

28 Laura Niemi and Sara Cordes. *The Arts and Economic Vitality: Leisure Time Interest in Art Predicts Entrepreneurship and Innovation at Work*, рукопись на рецензировании перед публикацией, 2015.

29 Dean Keith Simonton. *Foresight, Insight, Oversight, and Hindsight in Scientific Discovery: How Sighted Were Galileo's Telescopic Sightings?* // Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts 6 (2012): 243–254.

30 Donald W. MacKinnon. *The Nature and Nurture of Creative Talent* // American Psychologist 17 (1962): 484–495, and *Personality and the Realization of Creative Potential* // American Psychologist 20 (1965): 273–281.

31 Frederic C. Godart, William W. Maddux, Andrew V. Shipilov, and Adam D. Galinsky. *Fashion with a Foreign Flair: Professional Experiences Abroad Facilitate the Creative Innovations of Organizations* // Academy of Management Journal 58 (2015): 195–220.

32 Steve Kemper. *Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, and Grand Ambition*. New York: Harper Collins, 2005.

33 Erik Dane, Kevin W. Rockmann, and Michael G. Pratt. *When Should I Trust My Gut? Linking Domain Expertise to Intuitive Decision-Making Effectiveness* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 119 (2012): 187–194.

34 Daniel Kahneman and Gary Klein. *Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree* // American Psychologist 64 (2009): 515–526.

35 Pino G. Audia, Edwin A. Locke, and Ken G. Smith. *The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change* // Academy of Management Journal 43 (2000): 837–853.

36 Cheryl Mitteness, Richard Sudek, and MELissa S. Car-don. *Angel Investor Characteristics That Determine Whether Perceived Passion Leads to Higher Evaluations of Funding Potential* // Journal of Business Venturing 27 (2012): 592–606.

37 Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Macmillan, 2011. [Рус. изд.: Даниэль Канем ah. *Думай медленно, решай быстро*. М.: АСТ, 2016.]

38 Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg. *How Google Works*. New York: Grand Central, 2014.

39 Личные интервью автора с Лоном Байндером, 30 декабря 2014, и Нилом Блюменталем и Дейвом Гилбоа, 2 февраля 2015.

40 Adam Higginbotham. *Dean Kamen's Mission to Bring Unlimited Clean Water to the Developing World* // Wired, August 13, 2013, www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/oS/features/engine-of-progress; Christopher Helman. *Segway Inventor Dean Kamen Thinks His New Stirling Engine Will Get You off the Grid for Under \$ 10K* // Forbes, July 2, 2014, www.forbes.com/sites/christopher-helman/2014/07/02/dean-kamen-thinks-his-new-stirling-engine-could-power-the-world; Erico Guizzo. *Dean Kamens "Luke Arm" Prosthesis Receives FDA Approval* // IEEE Spectrum, May 13, 2014, <http://>

16 See R. Glen Hass and Darwyn Linder. *Counterargument Availability and the Effects of Message Structure on Persuasion* // *Journal of Personality and Social Psychology* 23 (1972): 219–233.

17 Norbert Schwarz, Herbert Bless, Fritz Strack, Gise-la Klumpp, Helga Rittenauer-Schatka, and Annette Simons. *Ease of Retrieval as Information: Another Look at the Availability Heuristic* // *Journal of Personality and Social Psychology* 61 (1991): 195–202.

18 Elizabeth L. Newton. *Overconfidence in the Communication of Intent: Heard and Unheard Melodies* // Ph. D. dissertation, Stanford University (1990); Chip Heath and Dan Heath. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House, 2007.

19 John P. Kotter. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

20 RoBERT B. Zajonc. *Attitudinal Effects of Mere Exposure* // *Journal of Personality and Social Psychology Monographs* 9 (1968): 1–27.

21 Robert F. Bornstein. *Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968–1987* // *Psychological Bulletin* 106 (1989): 265–89; Robert B. Zajonc. *Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal* // *Current Directions in Psychological Science* 10 (2001): 224–228; Eddie Harmon-Jones and John J.B. Allen. *The Role of Affect in the Mere Exposure Effect: Evidence from Psychophysiological and Individual Differences Approaches* // *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (2001): 889–898.

22 Theodore H. Mita, Marshall Dermer, and Jeffrey Knight. *Reversed Facial Images and the Mere-Exposure Hypothesis* // *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 597–601.

23 Личное интервью автора с Говардом Таллманом, 16 декабря 2014.

24 Ethan R. Burris, James R. Detert, and Dan S. Chiaburu. *Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice* // *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 912–922.

25 Caryll E. Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch G. Mainous III. *Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction* // *Academy of Management Journal* 31 (1988): 599–627; Michael J. Withey and William H. Cooper. *Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect* // *Administrative Science Quarterly* 34 (1989): 521–539.

26 Subrahmaniam Tangirala and Rangaraj Ramanujam. *Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification* // *Academy of Management Journal* 51 (2008): 1189–1203.

27 Fred O. Walumbwa and John Schaubroeck. *Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety* // *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1275–1286.

28 Tiziana Cascario and Miguel Sousa Lobo. *Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks* // *Harvard Business Review* June (2005): 92–99.

29 Jeffrey A. LePine and Linn Van Dyne. *Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability* // *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 326–336.

30 Robert Sutton. *Porcupines with Hearts of Gold* // *BusinessWeek*, July 14, 2008, www.businessweek.com/business_at_work/bad_boss-es/archives/2008/07/porcupines_jwith.html.

31 Stephane Corè and Debbie S. Moskowitz. *On the Dynamic Covariation between Interpersonal Behavior and Affect: Prediction from Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness* // *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 1032–1046.

32 Zhen Zhang, Mo Wang, and Junqi Shi. *Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange* // *Academy of Management Journal* 55 (2012): 111–130; см. также Nathanael J. Fast, Ethan R. Burris, and Caroline A. Bartel. *Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice* // *Academy of Management Journal* 57 (2014): 1013–1034; Mark J. Somers and Jose C. Casal. *Organizational Commitment and Whistle-Blowing: A Test of the*

Reformer and the Organization Man Hypotheses // Group & Organization Management 19 (1994): 270–284.

33 George C. Homans. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace, 1950 и *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, and World, 1961.

34 Личные беседы с Ларри Пейджем 15 и 16 сентября 2014.

35 Damon J. Phillips and Ezra W. Zuckerman. *Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets* // American Journal of Sociology 107 (2001): 379–429.

36 Anne M. Koenig, Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell, and Tuna Ristikari. *Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms* // Psychological Bulletin 127 (2011): 616–642.

37 Sheryl Sandberg and Adam Grant. *Speaking While Female* // New York Times, January 12, 2015, www.nytimes.com/2015/01/11/opinion/Sunday/speaking-while-female.html, Adam M. Grant. *Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice* // Academy of Management Journal 56 (2013): 1703–1723.

38 Victoria L. Brescoll. *Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations* // Administrative Science Quarterly 56 (2011): 622–641.

39 Ethan R. Burris. *The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice* // Academy of Management Journal 55 (2012): 851–875.

40 Taeya M. Howell, David A. Harrison, Ethan R. Burris, and James R. Detert. *Who Gets Credit for Input? Demographic and Structural Status Cues in Voice Recognition* // Journal of Applied Psychology, в ближайшем номере (2015).

41 Jens Mazei, Joachim Huffmeier, Philipp Alexander Freund, Alice F. Stuhlmacher, Lena Bilke, and Guido Hertel. *A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators* // Psychological Bulletin 141 (2015): 85–104; Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris. *Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Womens Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others* // Journal of Personality and Social Psychology 98 (2010): 256–267; Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Kathleen L. McGinn. *Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation* // Journal of Personality and Social Psychology 89 (2005): 951–965.

42 Ashleigh Shelby Rosette. *Failure Is Not an Option for Black Women: Effects of Organizational Performance on Leaders with Single Versus Dual-Subordinate Identities* // Journal of Experimental Social Psychology 48 (2012): 1162–1167.

43 Robert W. Livingston, Ashleigh Shelby Rosette, and Ella F. Washington. *Can an Agentic Black Woman Get Ahead? The Impact of Race and Interpersonal Dominance on Perceptions of Female Leaders* // Psychological Science 23 (2012): 354–358.

44 Личное интервью автора с Донной Дубински, 20 июня 2014; Todd D. Jick and Mary Gentile. *Donna Dubinsky and Apple Computer, Inc. (A)* // Harvard Business School, Case 9-486-083, December 11, 1995.

45 Walter Isaacson. *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster, 2013. [рус. изд.: Уолтер Айзексон. *Стив Джобс*. М., Corpus, 2017.]

46 Albert O. Hirschman. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, States*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

47 Thomas Gilovich and Victoria Husted Medvec. *The Temporal Pattern to the Experience of Regret* // Journal of Personality and Social Psychology 67 (1994): 357–365, and *The Experience of Regret: What, When, яия?* Wifry // Psychological Review 102 (1995): 379–395.

Глава 4. Поспешишь – людей насмешишь

1 Clarence B. Jones. *Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation*. New York: Palgrave Macmillan, 2011; Coretta Scott King. *My Life with Martin Luther King, Jr.* New York: Henry Holt & Co., 1993; Drew Hansen. *The Dream: Martin Luther King, Jr, and the Speech That Inspired a Nation*. New York: Harper Perennial, 2005; Carmine Gallo. *How Martin Luther King Improvised “I Have a Dream”* // Forbes, August 27,

- 2013, www.forbes.com/sites/carminegallos/2013/08/27/public-speaking-how-mlk-improvised-second-half-of-dream-speech; Frank Hagler. *50 Incredible Facts – and Photos – from the March on Washington* // Policy.Mic, August 28, 2013, mic.com/articles/60815/50-incredible-facts-and-photos-from-the-march-on-washington \ David J. Garrow. *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference*. New York: William Morrow, 1986.
- 2 *If I Had More Time, I Would Have Written a Shorter Letter* // Quote Investigator, April 28, 2012, quoteinvestigator.com/2012/04/28/shorter-letter.
- 3 Jihae Shin. *Putting Work Off Pays Off: The Hidden Benefits of Procrastination for Creativity*, рукопись на рецензировании, 2015.
- 4 William A. Pannacker. *How to Procrastinate Like Leonardo da Vinci* // Chronicle Review, February 20, 2009.
- 5 Rena Subotnik, Cynthia Steiner, and Basanti Chakraborty. *Procrastination Revisited: The Constructive Use of Delayed Response* // Creativity Research Journal 12 (1999): 151–160. Ut Na Sio and Thomas C. Ormerod. *Does Incubation Enhance Problem Solving? A Meta-Analytic Review* // Psychological Bulletin 135 (2009): 94–120.
- 6 Peggy Noonan. *The Writing of a Great Address* // Wall Street Journal, July 5, 2013, www.wsj.com/articles/SB1000142412y88y3245qq404578583991319014114; Ronald C. White, Jr. *The Eloquent President: A Portrait of Lincoln Through His Words*. New York: Random House, 2011.
- 7 Blum A Zeigarnik. *Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen* // Psychologische Forschung 9 (1927): 1–85; см. Kenneth Savitsky, Victoria Husted Medvec, and Thomas Gilovich, *Remembering and Regretting: The Zeigarnik Effect and the Cognitive Availability of Regrettable Actions and Inactions* // Personality and Social Psychology Bulletin 23 (1997): 248–257.
- 8 Donald W. MacKinnon. *The Nature and Nurture of Creative Talent* // American Psychologist 17 (1962): 484–495, and *Personality and the Realization of Creative Potential* // American Psychologist 20 (1965): 273–281.
- 9 Adam M. Grant, Francesca Gino, and David A. Hofmann. *Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity* // Academy of Management Journal 54 (2011): 528–550.
- 10 Sucheta Nadkarni and Pol Herrmann. *CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry* // Academy of Management Journal 53 (2010): 1050–1073.
- 11 Bill Gross. *The Single Biggest Reason Why Startups Succeed* // TED Talks, June 2015.
- 12 Lisa E. Bolton. *Believing in First Mover Advantage*, рукопись на рецензировании.
- 13 Marvin B. Lieberman and David B. Montgomery. *First-Mover Advantages* // Strategic Management Journal 9 (1988): 41–58; Montgomery and Lieberman. *First-Mover (Dis)advantages: Retrospective and Fink with the Resource-Based View* // Strategic Management Journal 19 (1998): 1111–1125.
- 14 Jeanette Brown. *What Led to Kozmo's Final Delivery* // Bloomberg Business, April 15, 2001, www.bloomberg.com/ibwstories/2001-04-14/what-led-to-kozmos-final-delivery; Greg Bensinger. *In Kozmo.com's Failure, Lessons for Same-Day Delivery* // Wall Street Journal, December 3, 2012, <http://blogs.wsj.com/digits/2012/12/03/in-kozmo-coms-failure-lessons-for-same-day-deliver>; Diane Seo. *The BigKozmo KO* // Salon, July 21, 2000, www.salon.com/2000/07/21/koz-mo; Stephanie Miles. *Strategy, Inefficiencies Hurt Kozmo, Say Its Competitors in New York* // Wall Street Journal, April 17, 2011, www.wsj.com/articles/SB981813926234932; Jeremy Stahl. *The Kozmo Trap* // Slate, May 14, 2012, <http://hive.slate.com/hive/io-rules-starting-small-business/article/the-kozmo-trap>; Jayson Blair. *Behind Kozmo's Demise: Thin Profit Margins* // New York Times, April 13, 2001, www.nytimes.com/2001/04/13/nyregion/hehind-kozmo-s-demise-thin-profit-argins.html.

- 15 Boonsri Dickinson. *Infographic: Most Startups Fail Because of Premature Scaling* // ZDNet, September 1, 2011, www.zdnet.com/article/infographic-most-startups-fail-hecause-of-premature-scaling.
- 16 Toronto Public Library. *Malcolm Gladwell, Part 3*, May 28, 2012, [https://www.youtube.com/watch?v=QyL\(H4w\]oVE](https://www.youtube.com/watch?v=QyL(H4w]oVE); Laura Petrecca. *Malcolm Gladwell Advocates Being Late* // USA Today, June 20, 2011, [content.usatoday.com/communities/live-from/post/2011/06/malcolm-gladwell-talks-innovation-and-heing-late-at-annes/1#.VVc6ykZ2M\\$w](http://content.usatoday.com/communities/live-from/post/2011/06/malcolm-gladwell-talks-innovation-and-heing-late-at-annes/1#.VVc6ykZ2M$w).
- 17 Elizabeth G. Pontikes and William P. Barnett. *When to Be a Nonconformist Entrepreneur? Organizational Responses to Vital Events* // University of Chicago Working Paper No. 12–59 (2014).
- 18 Stanislav D. Dobrev and Aleksios Gotsopoulos. *Legitimacy Vacuum, Structural Imprinting, and the First Mover Disadvantage* // *Academy of Management Journal* 53 (2010): 1153–1174.
- 19 Личное интервью автора с Нилом Блюменталем, 25 июня 2014.
- 20 Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner. *SuperFreakonom-ics: Global Cooling, Patriotic Prostitutes, and Why Suicide Bombers Should Buy Life Insurance*. New York: William Morrow, 2009.
- 21 Marvin B. Lieberman. *Did First-Mover Advantages Survive the Dot-Com Crash* // Anderson School of Management working paper (2007).
- 22 Pieter A. VanderWerf and John F. Mahon. *Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First Mover Advantage* // *Management Science* 43 (1997): 1510–1519.
- 23 William Boulding and Markus Christen. *Sustainable Pioneering Advantage/ Profit Implications of Market Entry Order* // *Marketing Science* 22 (2003): 371–392.
- 24 Jessica Stillman. *Older Entrepreneurs Get a Bum Rap* // Inc., December 3, 2012, www.inc.com/jessica-stillman/older-entrepreneurs-vs-young-founders.html.
- 25 David Wessel. *The “Eureka” Moments Happen Later* // *Wall Street Journal*, September 5, 2012.
- 26 Walter Isaacson. *Einstein: His Life and Universe*. New York: Simon & Schuster, 2008.
- 27 Birgit Verworn. *Does Age Have an Impact on Having Ideas? An Analysis of the Quantity and Quality of Ideas Submitted to a Suggestion System* // *Creativity and Innovation Management* 18 (2009): 326–334.
- 28 Claire Cain Miller. *The Next Mark Zuckerberg Is Not Who You Might Think* // *New York Times*, July 2, 2015, www.nytimes.com/2015/07/02/upshot/the-next-mark-zuckerberg-is-not-who-you-might-think.html.
- 29 Karl E. Weick. *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- 30 David Galenson. *Old Masters and Young Geniuses: The Two Life Cycles of Artistic Creativity*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011.
- 31 Bruce A. Weinberg and David W. Galenson. *Creative Careers: The Life Cycles of Nobel Laureates in Economics* // National Bureau of Economic Research Working Paper No. 11799 (November 2005).
- 32 David W. Galenson. *“Literary Life Cycles: The Careers of Modern American Poets* // National Bureau of Economic Research Working Paper No. 9856 (July 2003); см. Dean Keith Simonton. *Creative Life Cycles in Literature: Poets Versus Novelists or Conceptualists Versus Experimentalists?* // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 1 (2007): 133–139.
- 33 Benjamin F. Jones, E. J. Reedy, and Bruce A. Weinberg. *Age and Scientific Genius* // National Bureau of Economic Research Working Paper No. 19866 (January 2014); см. также Benjamin F. Jones and Bruce A. Weinberg. *Age Dynamics in Scientific Creativity* // *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108 (2011): 18910–18914.
- 34 Abraham H. Maslow. *The Psychology of Science*. New York: Harper and Row, 1966.
- 35 Weick. *The Social Psychology of Organizing*.
- 36 Daniel H. Pink. *What Kind of Genius Are You?* // *Wired*, July 2006.

Глава 5. Златовласка и троянский конь

1 Dr. Seuss. *The Sneetches and Other Stories*. New York: Random House, 1961.

2 Andrea Moore Kerr. *Eucy Stone: Speaking Out for Equality*. Rutgers, NJ: Rutgers University Press, 1992; Jean H. Baker. *Sisters: The Lives of America's Suffragists*. New York: Hill and Wang, 2006; Sally G. McMillen. *Lucy Stone: An Unapologetic Life*. Oxford: Oxford University Press, 2015; Lisa Tetrault. *The Myth of Seneca Falls: Memory and the Women's Suffrage Movement, 1848–1898*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 2014; Elinor Rice Hays. *Morning Star: A Biography of Lucy Stone, 1818–1893*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961; Alice Stone Blackwell. *Lucy Stone: Pioneer of Woman's Rights*. Boston: Little, Brown, 1930; Elizabeth Frost-Knappman and Kathryn Cullen-Du-Pont. *Womens Suffrage in America*. New York: Facts on File, 1992/ 2005; Suzanne M. Marilley. *Woman Suffrage and the Origins of Liberal Feminism in the United States*. Boston: Harvard University Press, 1997; Catherine Gilbert Murdock. *Domesticating Drink: Women, Men, and Alcohol in America, 1800–1940*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2003; Carolyn De Swarte Gifford. *Writing Out My Heart: Selections from the Journal of Frances E. Willard, 1833–96*. Urbana: University of Illinois Press, 1995; Joan Smyth Iversen. *The Antipolygamy Controversy in U. S. Women's Movements, 1880–1923: A Debate on the American Home*. New York: Routledge, 1997; Ida Husted Harper. *The Life and Work of Susan B. Anthony, Volume I*. Indianapolis: Bowen-Merrill Company, 1899; Ann D. Gordon. *The Selected Papers of Elizabeth Cady Stanton and Susan B. Anthony*. Rutgers, NJ: Rutgers University Press, 1997.

3 Claudia Goldin and Maria Shim. *Making a Name: Womens Surnames at Marriage and Beyond* // *Journal of Economic Perspectives* 18 (2004): 143–160.

4 Judith B. White and Ellen J. Langer. *Horizontal Hostility: Relations Between Similar Minority Groups* // *Journal of Social Issues* 55 (1999): 537–559; Judith B. White, Michael T. Schmitt, and Ellen J. Langer. *Horizontal Hostility: Multiple Minority Groups and Differentiation from the Mainstream* // *Group Processes & Intergroup Relations* 9 (2006): 339–358; Hank Rothgerber. *Horizontal Hostility Among Non-Meat Eaters* // *PLOS ONE* 9 (2014): 1–6.

5 Jolanda Jetten, Russell Spears, and Tom Postmes. *Intergroup Distinctiveness and Differentiation: A Meta-Analytic Integration* // *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2004): 862–879.

6 Scott S. Wiltermuth and Chip Heath. *Synchrony and Cooperation* // *Psychological Science* 20 (2009): 1–5.

7 Wooseok Jung, Brayden G. King, and Sarah A. Soule. *Issue Bricolage: Explaining the Configuration of the Social Movement Sector, 1960–1993* // *American Journal of Sociology* 120 (2014): 187–225.

8 Holly J. McCammon and Karen E. Campbell. *Allies on the Road to Victory: Coalition Formation Between the Suffragists and the Woman's Christian Temperance Union* // *Mobilization: An International Journal* 7 (2002): 231–251.

9 Личное интервью автора с Мередит Перри, 13 ноября 2014; Google Zeitgeist, September 16, 2014; Jack Hitt. *An Inventor Wants One Less Wire to Worry About* // *New York Times*, August 17, 2013, www.nytimes.com/2013/08/18/technology/an-inventor-wants-one-less-wire-to-worry-about.html?pagewanted=all; Julie Bort. *A Startup That Raised \$ 10 Million for Charging Gadgets Through Sound Has Sparked a Giant Debate in Silicon Valley* // *Business Insider*, November 2, 2014, www.businessinsider.com/startup-ubeams-10-million-debate-2014-11.

10 Simon Sinek. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2011.

11 Debra E. Meyerson and Maureen A. Scully. *Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change* // *Organization Science* 6 (1995): 585–600.

12 Philip M. Fernbach, Todd Rogers, Craig R. Fox, and Steven A. Sloman. *Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding* // *Psychological Science* 24 (2013): 939–946.

13 Личные интервью автора с Джошем Стайнманом, 10 декабря 2014, и Скоттом Стерни, 29 декабря 2014.

14 Обзор см. в: Robert B. Cialdini. *Influence: Science and Practice*, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

15 Srdja Popovic . *Blueprint for Revolution: How to Use Rice Pudding, Lego Men, and Other Nonviolent Techniques to Galvanize Communities, Overthrow Dictators, or Simply Change the World*. New York: Spiegel & Grau, 2015.

16 Blake E. Ashforth and Peter H. Reingen, *Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative* // *Administrative Science Quarterly* 59 (2014): 474-51b.

17 Michelle K. Duffy, Daniel C. Ganster, and Milan Pag ON. *Social Undermining in the Workplace* // *Academy of Management Journal* 45 (2002): 331–351; см. также Huiwen Li an, D. Lance Ferris, and Douglas J. Brown. *Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse f How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance* // *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012): 41–52.

18 Bert N. Uchino, Julianne Holt-Lunstad, Timothy W. Smith, and Lindsey Bloor. *Heterogeneity in Social Networks: A Comparison of Different Models Linking Relationships to Psychological Outcomes* // *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 (2004): 123–139; Bert N. Uchino, Julianne Holt-Lunstad, Darcy Uno, and Jeffrey B. Flinders. *Heterogeneity in the Social Networks of Young and Older Adults: Prediction of Mental Health and Cardiovascular Reactivity During Acute Stress* // *Journal of Behavioral Medicine* 24 (2001): 361–382.

19 Elliot Aronson and Darwyn Linder. *Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness* // *Journal of Experimental Social Psychology* 1 (1965): 156–171.

20 Elliot Aronson. *The Social Animal*, 10th ed. New York: Worth Publishers, 2007.

21 Harold Sigall and Elliot Aronson. *Opinion Change and the Gain-Loss Model of Interpersonal Attraction* // *Journal of Experimental Social Psychology* 3 (1967): 178–188.

22 Ithai Stern and James D. Westphal. *Stealthy Looftsteps to the Boardroom: Executives' Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior., and Board Appointments* // *Administrative Science Quarterly* 55 (2010): 278–319.

23 Личные интервью автора с Робом Минкоффом, 17 октября и 13 ноября 2014.

24 Justin M. Berg. *The Primal Mark: How the Beginning Shapes the End in the Development of Creative Ideas* // *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125 (2014): 1-17.

25 Paula Baker. *The Domestication of Politics: Women and American Political Society, 1780–1920* // *American Historical Review* 89 (1984): 620–647.

26 Holly J. McCammon, Lyndi Hewitt, and Sandy Smith. “No Weapon Save Argument”: *Strategic Frame Amplification in the*

U.S. Woman Suffrage Movements // *The Sociological Quarterly* 45 (2004): 529–556; Holly J. McCammon. “Out of the Parlors and Into the Streets ”: *The Changing Tactical Repertoire of the U. S. Women's Suffrage Movements* // *Social Forces* 81 (2003): 787–818; Lyndi Hewitt and Holly J. McCammon. *Explaining Suffrage Mobilization: Balance, Neutralization, and Range in Collective Action Frames, 1892–1919* // *Mobilization: An International Journal* 9 (2004): 149–166.

27 Holly J. McCammon. *Stirring Up Suffrage Sentiment: The Formation of the State Woman s Suffrage Organizations, 1866–1914* // *Social Forces* 80 (2001): 449–480; Holly J. McCammon, Karen E. Campbell, Ellen M. Granberg, and Christine Mowery. *How Movements Win: Gendered Opportunity Structures and U. S. Women s Suffrage Movements, 1866–1919* // *American Sociological Review* 66 (2001): 49–70; Holly J. McCammon and Karen E. Campbell. *Winning the Vote in the West: The Political Successes of the Womens Suffrage Movements, 1866–1919* // *Gender & Society* 15 (2001): 55–82.

28 Herbert C. Kelman. *Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case* // *American Psychologist* 52 (1997): 212–220,

Глава 6. Бунтарь не без причины

1 Harry Allen Overstreet and Bonaro Wilkinson Overstreet. *The Mind Goes Forth: The Drama of Understanding*. New York: Norton, 1956.

2 Ano Katsunori. *Modified Offensive Earned-Run Average with Steal Effect for Baseball* // Applied Mathematics and Computation 120 (2001): 279–288; Josh Goldman. *Breaking Down Stolen Base Break-Even Points* // Fan Graphs, November 3, 2011, www.fangraphs.com/blogs/breaking-down-stolen-base-break-even-points/.

3 Dan Rosenheck. *Robinson Knew Just When to Be Bold on the Base Path* // New York Times, April 17, 2009, www.nytimes.com/2009/04/19/sports/baseball/19score.html; Dave Anderson. *Why Nobody Steals Home Anymore* // New York Times, April 16, 1989, www.nytimes.com/1989/04/16/sports/sports-of-the-times-why-nobody-steals-home-anymore.html.; Bryan Grosnick. *Grand Theft Home Plate: Stealing Home in 2012* // Beyond the Box Score, July 27, 2012, www.beyondtheboxscore.com/2012/7/27/3197011/grand-theft-home-plate-stealing-home-in-2012; Shane Tourtellotte. *And That Ain't All, He Stole Home!* // *Hardball Times*, March 2, 2012, www.hardballtimes.com/and-that-aint-all-he-stole-home; Manny

Randhawa. *Harrison Dazzles with Steal of Home*, April 28, 2013, MiLB.com, www.milb.com/news/print.jsp/ynd=20i0428&content_id=46029428&vkey=news_J_4_84&fext=.jsp&sid=t484; A NT H o NY McCarron. *Jacoby Ellsbury's Steal of Home Against Yankees Is a Page from Another Era* // New York Daily News, April 27, 2009, www.nydailynews.com/sports/baseball/yankees/jacoby-ellsbury-steal-home-yankees-page-era-article-1.3/9870.

4 RobertPreidt. *"Plays at the Plate" Riskiest for Pro Baseball Players* // HealthDay, January 26, 2014, consumer.healthday.com/fitness-information-i4/baseball-or-softball-health-news-240/briefs-emb-i-2i-base-ball-collision-injuries-ijsm-wake-forest-release-batch-1109-684086.html.

5 Baseball Almanac. *Single Season Leaders for Stolen Bases*, www.baseball-almanac.com/hitting/hisb2.shtml, and *Career Leaders for Stolen Bases*, www.baseball-almanac.com/hitting/hisbi.shtm.

6 Jackie Robinson, *I Never Had It Made* (New York: HarperCollins, 1972/1995); Arnold Rampersadio *Jackie Robinson: A Biography*. New York: Ballantine Books, 1997; Roger Kahn. *Rickey & Robinson: The True, Untold Story of the Integration of Baseball*. New York: Rodale Books, 2014; Harvey Frommer. *Rickey and Robinson: The Men Who Broke Baseball's Color Barrier*. New York: Taylor Trade Publishing, 1982/2003.

7 Rickey Henderson: Robert Buder. *Crime Pays for Rickey Henderson, Who's (Base) Stealing His Way Into the Record Book* // People, August 23, 1982, www.people.com/people/archive/article/0,20082931,00.htm; Lou Brock: Lou Brock Biography // ESPN, espn.go.com/mlb/player/bio/Jid/19568/lou-brock; Vince Coleman: William C. Rhoden. *Coleman Is a Man in a Hurry* // New York Times, www.nytimes.com/1985/06/12/sports/coleman-is-a-man-in-a-hurry.htm; Maury Wills: Bill Conlin. *The Maury Wills We Never Knew* // Chicago Tribune, February 24, 1991, articles.chicagotribune.com/1991-02-24/sports/9101180148_i_maurice-morning-wills-maury-wills-bases; Ron LeFlore: Bill Staples and Rich Herschlag. *Before the Glory: 20 Baseball Heroes Talk About Growing Up and Turning Hard Times Into Home Runs*. Deerfield Beach, FL: Health Communications, Inc.: 1997; Omar Moreno: *Personal communication with Jim Trdinich*, February 1, 2015; Tim Raines: Ron Fimrite. *Don't Knock the Rock* // Sports Illustrated, June 25, 1984, www.si.com/vault/1984/06/25/619862/dont-knock-the-rock; Willie Wilson: Willie Wilson. *Inside the Park: Running the Base Path of Life*. Olathe, KS: Ascend Books, 2013; Marquis Grissom: Jerome Holtzman. *Marquis Grissom Is Newest Hero of the Fall* // Chicago Tribune, October 24, 1997, articles.chicagotribune.com/1997-10-24/sports/9

7102400}}_i_american-league-champion-marquis-grissom-bases; Kenny Lofton: Associated Press. *Former Wildcat Lofton Debuts with Atlanta, Goes 2-for-4* // Arizona Daily Wildcat, March 28, 1997, http://wc.arizona.edu/papers/90/122/20_1_m.html.

8 Frank J. Sulloway and Richard L. Zweigenhaft. *Birth Order and Risk Taking in Athletics: A Meta-Analysis and Study of Major League Baseball* // *Personality and Social Psychology Review* 14 (2010): 402–416.

9 David Falkner. *Great Time Coming: The Life of Jackie Robinson, from Baseball to Birmingham*. New York: Simon & Schuster, 1995.

10 Rod Carew. *Carew*. New York: Simon & Schuster, 1979; Martin Miller. *Rod Carew Becomes Champion for the Abused* // Los Angeles Times, December 12, 1994, http://articles.latimes.com/1994-12-12/local/me-8°68_i_rod-carew.

11 McCarron. *Jacoby Ellsbury's Steal of Home*; Ken Rosenthal. *You Can Go Home Again, Says Molitor* // Baltimore Sun, April 6, 1996, articles.baltimoresun.com/1996-04-06/sports/1996097010_i_molitor-twins-orioles; Jim Souhan. *My Day with Molitor in 1996* // Star Tribune, November 4, 2014, www.startribune.com/sou-han-blog-my-day-with-molitor-in-1996/281481701; Bill Koenig. *Molitor Is Safe at Home* // USA Today, June 6, 1996, usatoday.com/sports/baseball/sbbw0442.htm.

12 Frank J. Sulloway. *Born to Rebel: Birth Order; Family Dynamics, and Creative Lives*. New York: Vintage, 1997, *Birth Order and Evolutionary Psychology: A Meta-Analytic Overview* // *Psychological Inquiry* 6 (1995): 75–80, and *Sources of Scientific Innovation: A Meta-Analytic Approach (Commentary on Simonton, 2009)* // *Perspectives on Psychological Science* 4 (2009): 455–459.

13 Frank J. Sulloway. *Born to Rebel and Its Critics* // *Politics and the Life Sciences* 19 (2000): 181–202, and *Birth Order and Political Rebellion: An Assessment, with Biographical Data on Political Activists* (2002), www.sulloway.org/politics.html.

14 James March. *A Primer on Decision-Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press, 1994; см. также J. Mark Weber, Shirli Kopelman, and David M. Messick. *A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness* // *Personality and Social Psychology Review* 8 (2004): 281–307.

15 Roger D. Clark and Glenn A. Rice. *Family Constellations and Eminence: The Birth Orders of Nobel Prize Winners* // *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* no (1981): 281–287; Richard L. Zweigenhaft. *Birth Order, Approval-Seeking and Membership in Congress* // *Journal of Individual Psychology* 31 (1975): 205–210; Rudy B. Andeweg and Steef B. Van Den Berg. *Linking Birth Order to Political Leadership: The Impact of Parents or Sibling Interaction?* // *Political Psychology* 24 (2003): 605–623; Blema S. Steinberg. *The Making of Female Presidents and Prime Ministers: The Impact of Birth Order; Sex of Siblings, and Father-Daughter Dynamics* // *Political Psychology* 22 (2001): 89–110; Del Jones. *First-born Kids Become CEO Material* // USA Today, September 4, 2007, http://usatoday.com/money/companies/Management/2007-09-03-ce0-birth_N.htm; Ben Dattner. *Birth Order and Leadership*, www.dattnerconsulting.com/birth.html.

16 Marco BERTONI and Giorgio Brunello. *Laterborns Don't Give Up: The Effects of Birth Order on Earnings in Europe* // IZA Discussion Paper No. 7679, October 26, 2013, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstracted=234JJ96>.

17 Delroy J. Paulhus, Paul D. Trapnell, and David Chen. *Birth Order Effects on Personality and Achievement Within Families* // *Psychological Science* 1999 (10): 482–488; Sulloway. *Born to Rebel and Its Critics*, and *Why Siblings Are Like Darwin's Finches: Birth Order; Sibling Competition, and Adaptive Divergence Within the Family*, in *The Evolution of Personality and Individual Differences*, eds. David M. Buss and Patricia H. Hawley. New York: Oxford University Press, 2010; Laura M. Argys, Daniel I. Rees, Susan L. Averett, and Benjama Witoonchart. *Birth Order and Risky Adolescent Behavior* // *Economic Inquiry* 44 (2006): 215–233; Daniela Barni,

Michele Rocco, Alessio Vieno, and Sara Alfieri. *Birth Order and Conservatism: A Multilevel Test of Sulloway's "Born to Rebel" Thesis* // *Personality and Individual Differences* 66 (2014): 58–63.

18 Steven Pinker. *What Is the Missing Ingredient – Not Genes, Not Upbringing – That Shapes the Mind?* // *Edge*, edge.org/response-detail/iioy8, and *The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature*. New York: Penguin Books, 2003; Eric Turkheimer and Mary Waldron. *Nonshared Environment: A Theoretical, Methodological, and Quantitative Review* // *Psychological Bulletin* 126 (2000): 78-108; Robert Plomin and Denise Daniels // *Why Are Children in the Same Family So Different from Each Other?* // *International Journal of Epidemiology* 40 (2011): 563–582.

19 Thomas J. Bouchard, Jr., and John C. Loehlin. *Genes, Evolution, and Personality* // *Behavior Genetics* 31 (2001): 243–273; John C. Loehlin. *Genes and Environment in Personality Development*. Newbury Park, CA: Sage, 1992; John C. Loehlin, Robert R. McCrae, Paul T. Costa, Jr., and Oliver P. John. *Heritabilities of Common and Measure-Specific Components of the Big Five Personality Factors* // *Journal of Research in Personality* 32 (1998): 431–453.

20 Sulloway. *Born to Rebel*; Helen Koch. *Some Personality Correlates of Sex, Sibling Position, and Sex of Sibling Among Five- and Six-Year-Old Children* // *Genetic Psychology Monographs* 52 (1955): 3-50; Frank Dumont. *A History of Personality Psychology: Theory, Science, and Research from Hellenism to the Twenty-First Century*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010; *How is Personality Formed? A Talk with Frank J. Sulloway* // *Edge*, May 17, 1998, <https://edge.org/conversation/how-is-personality-formed->.

21 Gil Greengross and Geoffrey P. Miller. *The Big Five Personality Traits of Professional Comedians Compared to Amateur Comedians, Comedy Writers, and College Students* // *Personality and Individual Differences* 47 (2009): 79–83; Gil Greengross, Rod A. Martin, and Geoffrey Miller. *Personality Traits, Intelligence, Humor Styles, and Humor Production Ability of Professional Stand-Up Comedians Compared to College Students* // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 6 (2012): 74–82.

22 A. Peter McGraw and Caleb Warren. *Benign Violations: Making Immoral Behavior Funny* // *Psychological Science* 21 (2010): 1141–1149.

23 Jim Carrey. *Official Commencement Address Graduating Class of 2014 from Maharishi University of Management*, May 24, 2014. www.mum.edu/whats-happening/graduation-2014/full-jim-carrey-address-video-and-transcript.

24 Comedy Central. *100 Greatest Stand-ups of All Time*, www.lis-tology.com/list/comedy-central-100-greatest-standups-all-time.

25 Adam M. Grant. *Funny Babies: Great Comedians Are Born Last in Big Families*, рабочий доклад (2015).

26 Личное интервью автора с Лиз Уинстед, 8 февраля 2015, и LIZZ Winstead. *Lizz Free or Die: Essays*. New York: Riverhead, 2012.

27 Jim Gaffigan. *The Youngest Child* // Comedy Central Presents, July 11, 2000, www.cc.com/video-clips/g2efr/comedy-central-presents-the-youngest-child; см. также Ben Kharakh. *Jim Gaffigan, Comedian and Actor* // *Gothamist*, July 17, 2006, http://gothamist.com/2006/07/17/jim_gaffigan_co.php#.

28 Sulloway. *Why Siblings Are Like Darwin's Finches*, Catherine A. Salmon and Martin Daly. *Birth Order and Familial Sentiment: Middleborns Are Different* // *Evolution and Human Behavior* 19 (1998): 299–312.

29 Martin L. Hoffman. *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*. New York: Cambridge University Press, 2000.

30 Samuel P. Oliner and Pearl Oliner. *The Altruistic Personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. New York: Touchstone, 1992; Samuel P. Oliner. *Ordinary Heroes* // *Yes! Magazine*, November 5, 2001, www.yesmagazine.org/issues/can-love-save-the-world/ordinary-heroes/, см. также Eva Fogelman. *Conscience and Courage: Rescuers of Jews During the Holocaust*. New York: Doubleday, 2011.

31 John S. Dacey. *Discriminating Characteristics of the Families of Highly Creative Adolescents* // The Journal of Creative Behavior 23 (1989): 263–271. Teresa M. Amabile. *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation, 1989.

32 Maarten Vansteenkiste, Bart Soenens, Stijn Van Pe-Tegem, and Bart Duriez. *Longitudinal Associations Between Adolescent Perceived Degree and Style of Parental Prohibition and Internalization and Defiance* // Developmental Psychology 50 (2014): 229–236; см. также Sharon S. Brehm and Jack W. Brehm. *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*. New York: Academic Press, 1981.

33 Donald W. MacKinnon. *The Nature and Nurture of Creative Talent* // American Psychologist 17 (1962): 484–495, and *Personality and the Realization of Creative Potential* // American Psychologist 20 (1965): 273–281.

34 John Skow. *Erma in Bomburbia: Erma Bombeck* // Time, July 2, 1984.

35 Adam M. Grant and David A. Hofmann. *IBs Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients* // Psychological Science 22 (2011): 1494–1499.

36 Joan E. Grusec and Erica Redler. *Attribution, Reinforcement, and Altruism: A Developmental Analysis* // Developmental Psychology 16 (1980): 525–534–

37 Adam Grant. *Raising a Moral Child* // New York Times, April 11, 2014, www.nytimes.com/2014/04/12/opinion/Sunday/raising-a-moral-child.html.

38 Christopher J. Bryan, Allison Master, and Gregory M. Walton. *“Helping” Versus “Being a Helper”*: Invoking the Self to Increase Helping in Young Children // Child Development 85 (2014): 1836–1842.

39 Christopher J. Bryan, Gabrielle S. Adams, and Benoit Monin. *When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior* // Journal of Experimental Psychology: General 142 (2013): 1001–1005.

40 Penelope Lockwood and Ziva Kunda. *Increasing the Salience of One's Best Selves Can Undermine Inspiration by Outstanding Role Models* // Journal of Personality and Social Psychology 76 (1999): 214–228; см. также Albert Bandura. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997.

41 Bill E. Peterson and Abigail J. Stewart. *Antecedents and Contexts of Generativity Motivation at Midlife* // Psychology and Aging 11 (1996): 21–33.

42 Jodi Kantor. *Malala Yousafzai: By the Book* // New York Times, August 19, 2014, www.nytimes.com/2014/08/24/books/review/mala-la-yousafzai-by-the-book.html. Rufus Burrow Jr. *Extremist for Love: Martin Luther King Jr., Man of Ideas and Nonviolent Social Action*. Minneapolis, MN: Fortress Press, 2014. Nelson Mandela, the “Gandhi of South Africa”, Had Strong Indian Ties // Economic Times, December 6, 2013, articles.economictimes.indiatimes.com/2013-12-06/news/44864354_i_nelson-mandela-gandhi-memorial-gandhian-philosophy.

43 Tad Friend. *Plugged In: Can Elon Musk Lead the Way to an Electric-Car Future?* // New Yorker, August 24, 2009; Julian Guthrie. *Entrepreneur Peter Thiel Talks “Zero to One”* // SF-Gate, September 21, 2014; Sheryl Sandberg: *By the Book* // New York Times, March 14, 2013; Jeffrey P. Bezos Recommended Reading: www.achievement.org/autodoc/bibliography/Wrinklein_T_i; A ly son Shontell. *The Books That Inspired Tech's Most Influential People* // Business Insider, June 26, 2013; Helen H. Wang. *Alibaba Saga III: Jack Ma Discovered the Internet* // Forbes, July 17, 2014.

44 Richard DeCharms and Gerald H. Moeller. *Values Expressed in American Children's Readers, 1800–1950* // Journal of Abnormal and Social Psychology 64 (1962): 136–142; см. также David

C. McClelland. *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Co., 1961; Stefan Engeser, Falko Rheinberg, and Matthias Moller. *Achievement Motive Imagery in German Schoolbooks: A Pilot Study Testing McClelland's Hypothesis* // Journal of Research in Personality 43 (2009):

110–113; Stefan Engeser, Ina Hollricher, and Nicola Baumann. *The Stories Children's Books Tell Us: Motive-Related Imagery in Children's Books and Their Relation to Academic Performance and Crime Rates* // Journal of Research in Personality 47 (2013): 421–426.

45 Dean Keith Simonton. *Greatness: Who Makes History and Why*. New York: Guilford Press, 1994.

46 Mark Strauss. *Ten Inventions Inspired by Science Fiction* // Smithsonian magazine, March 15, 2012.

47 Loris Vezzali, Sofia Stathi, Dino Giovannini, Dora Capozza, and Elena Trifiletti. *The Greatest Magic of Harry Potter: Reducing Prejudice* // Journal of Applied Social Psychology 45 (2015): 105–121.

Глава 7. Преодолеть групповое мышление

1 Ralph Waldo Emerson. *Society and Solitude: Twelve Chapters*. New York: Houghton, Mifflin, 1893.

2 Mary Tripsas and Giovanni Gavetti. *Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging* // Strategic Management Journal 21 (2000): 1147–1161; Victor K. McElheny. *Insisting on the Impossible: The Life of Edwin Land*. New York: Basic Books, 1999; Milton P. Dentch. *Fall of an Icon: Polaroid After Edwin H. Land: An Insider's View of the Once Great Company*. New York: River-haven Books, 2012; Christopher Bonanos. *Instant: The Story of Polaroid*. Princeton, NJ: Princeton Architectural Press, 2012; Peter C. Wensberg. *Land's Polaroid: A Company and the Man Who Invented It*. Boston: Houghton Mifflin, 1987; David Sheff. *Steve Jobs* // Playboy, February 1985, <http://longform.org/stories/playboy-interview-steve-jobs>; Brian Dumaine. *How Polaroid Flashed* [Back // Fortune, February 16, 1987, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1987/02/16/68669/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1987/02/16/68669/index.htm).

3 Charles A. O'Reilly and Jennifer A. Chatman. *Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment* // Research in Organizational Behavior 18 (1996): 157–200.

4 Irving Janis. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin, 1973; Cass R. Sunstein. *Why Societies Need Dissent*. Boston: Harvard University Press, 2003.

5 Sally Riggs Fuller and Ramon J. Aldag. *Organizational Groupthink: Lessons from a Quarter Century of the Groupthink Phenomenon* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 163–184; Roderick M. Kramer. *Revisiting the Bay of Pigs and Vietnam Decisions 25 Years Later: How Well Has the Groupthink Hypothesis Stood the Test of Time?* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 236–271; Glen Whyte. *Recasting Jams's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 185–209; Clark McCauley. *Group Dynamics in Jams's Theory of Groupthink: Backward and Forward* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 142–162; Randall S. Peterson, Pamela D. Owens, Philip E. Tetlock, Elliott T. Fan, and Paul Martorana. *Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 73 (1998): 272–305; Philip E. Tetlock, Randall S. Peterson, Charles McGuire, Shi-jie Chang, and Peter Feld. *Assessing Political Group Dynamics: A Test of the Groupthink Model* // Journal of Personality and Social Psychology 63 (1992): 403–425; Ramon J. Aldag and Sally Riggs Fuller. *Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes* // Psychological Bulletin 113 (1993): 533–552; Richard E. Neustadt and Ernest R. May. *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*. New York: Free Press, 1986; Steve W. J. Kozlowski and Daniel R. Ilgen. *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams* // Psychological Science in the Public Interest 7 (2006): 77–124; Anthony R. Pratkanis and Marlene E. Turner. *Methods for Counteracting Groupthink Risk: A Critical Appraisal* // International Journal of Risk and Contingency Management 2 (2013): 18–38; Francis J. Flynn and Jennifer A. Chatman. *Strong*

Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? // The International Handbook of Organizational Culture and Climate (2001): 263–287.

6 James N. Baron and Michael T. Hannan. *Organizational Blueprints for Success in High-Tech Startups: Fes sons from the Stanford Project on Emerging Companies* // California Management Review 44 (2002): 8-36; Michael T. Hannan, James N. Baron, Greta Hsu, and Ozgecan Kocak. *Organizational Identities and the Hazard of Change* // Industrial and Corporate Change 15 (2006): 755–784.

7 Marshall Goldsmith. *What Got You Here Wont Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. New York: Ha-chette, 2007.

8 Edgar H. Schein. *Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992; Benjamin Schneider. *The People Make the Place* // Personnel Psychology 40 (1987): 437–453; Benjamin Schneider, D. Brent Smith, and Harold W. Goldstein. *Attraction-Selection Attrition: Toward a Person-Environment Psychology of Organizations*, in *Person Environment Psychology: Models and Perspectives* (2000): 61–85.

9 Jesper Sorensen. *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance* // Administrative Science Quarterly 47 (2002): 70–91.

10 Michael L. McDonald and James D. Westphal. *Getting By with the Advice of Their Friends: CEOs' Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance* // Administrative Science Quarterly 48 (2003): 1-32.

11 Charlan J. Nemeth. *Differential Contributions of Majority and Minority Influence* // Psychological Review 93 (1986): 23–32; Stefan Schulz-Hardt, Felix C. Brodbeck, Andreas Mo-jzisch, Rudolf Kerschreiter, and Dieter Frey. *Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality* // Journal of Personality and Social Psychology 91 (2006): 1080–1093.

12 Личные интервью автора с Заком Видером и Марком Кирби, 24 июня 2014; личные интервью автора с Заком Видером, 12 января, 9 и 16 февраля и 16 апреля 2015; личные интервью автора с Рэем Далио, 31 июля 2014 и 12 февраля 2015; и еще множество часов дополнительных бесед, наблюдений, видеозаписей и случаев, рассказанных нынешними и бывшими сотрудниками *Bridgewater* с июня 2014 по январь 2015; Ray Dalio. *Principles*, www.bwater.com/home/culture-principles.aspx; Robert Kegan, Fisa Fahey, Andy Fleming, and Matthew Miller. *Making Business Personal* // Harvard Business Review, April 2014, 45–52; Kevin Roose. *Pursuing Self-Interest in Harmony with the Laws of the Universe and Contributing to Evolution Is Universally Rewarded* // New York Magazine, April 10, 2001, <http://nymag.com/news/business/wallstreet/ray-dalio-2011-4/>; Jeffrey T. Polzer and Heidi K. Gardner. *Bridgewater Associates* // Harvard Business School Video Case, 413–702, May 2013, www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44831.

13 Jack Handey, *Saturday Night Live*, 1991.

14 Charlan Jeanne Nemeth. *Minority Influence Theory*, in *Handbook of Theories in Social Psychology* 2 (2012): 362–378; Charlan Nemeth, Keith Brown, and John Rogers. *Devil's Advocate Versus Authentic Dissent: Stimulating Quantity and Quality* // European Journal of Social Psychology 31 (2001): 707–720; личное общение с Чарлан Немет, 15 января 2015; Roger B. Porter. *Presidential Decision Making: The Economic Policy Board*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.

15 Stefan Schulz-Hardt, Marc Jochims, and Dieter Frey. *Productive Conflict in Group Decision-Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking* // Organizational Behavior and Human Decision Processes 88 (2002): 563–586.

16 Paul Saffo. *Strong Opinions, Weakly Held*, July 26, 2008, www.skmurphy.com/hlog/2010/08/16/paul-saffo-forecasting-is-strong-opinions-weakly-held/.

17 Jian Liang, Crystal I. C. Farh, and Jiing-Lih Farh. *Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination* // Academy of Management Journal 55 (2012): 71–92.

18 David A. Hofmann. *Overcoming the Obstacles to Cross-Functional Decision Making: Faying the Groundwork for Collaborative Problem Solving* // *Organizational Dynamics* (2015); личные беседы с Дэвидом Хофманом и Джеффом Эдвардсом, март 2008.

19 Laszlo Bock. *Work Rules! Insights from Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Twelve, 2015.

20 Цитируется в: Robert I. Sutton. *IPs Up to You to Start a Good Fight* // *Harvard Business Review*, August 3, 2010.

21 Личное интервью автора с Томом Джеррити, 12 июля 2011.

22 Zannie G. Voss, Daniel M. Cable, and Glenn B. Voss. *Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”* // *Organization Science* 17 (2006): 741-755-

23 Andrew Carton, Chad Murphy, and Jonathan Clark. *A (Blurry) Vision of the Future: How Feader Rhetoric About Ultimate*

Goals Influences Performance // *Academy of Management Journal* 57 (2014): 1544–1570.

24 Trish Reay, Whitney Berta, and Melanie Kazman Kohn. *What’s the Evidence on Evidence-Based Management?* // *Academy of Management Perspectives* (November 2009): 5-18.

Глава 8. Как раскачать лодку и как вернуть ей равновесие

1 Nelson Mandela. *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. New York: Little, Brown, 1995.

2 Личное интервью автора с Льюисом Пью, 10 июня 2014, и личная беседа, 15 февраля 2015; Lewis Pugh. *Achieving the Impossible*. London: Simon & Schuster, 2010 and *21 Yaks and a Speedo: How to Achieve Your Impossible*. Johannesburg and Cape Town, South Africa: Jonathan Ball Publishers, 2013; “Как я плыл к успеху”, речь на Всемирном экономическом форуме в Давосе, Швейцария, 23 января 2014.

3 Adam M. Grant. *Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice* // *Academy of Management Journal* 56 (2013): 1703–1723.

4 Steven Kelman, Ronald Sanders, Gayatri Pandit, and Sarah Taylor. “*I Wont Back Down?*” *Complexity and Courage in Federal Decision Making* // *Harvard Kennedy School of Government RWP13-044* (2013).

5 Scott Sonenshein, Katherine A. DeCelles, and Jane E. Dutton. *It’s Not Easy Being Green: The Role of Self-Evaluations in Explaining Support of Environmental Issues* // *Academy of Management Journal* 57 (2014): 7-37.

6 Julie K. Norem and Nancy Cantor. *Defensive Pessimism: Harnessing Anxiety as Motivation* // *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986): 1208–1217; Stacie M. Spencer and Julie K. Norem. *Reflection and Distraction: Defensive Pessimism, Strategic Optimism, and Performance* // *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (1996): 354–365; Julie K. Norem and K. S. Shaun Illingworth. *Strategy-Dependent Effects of Reflecting on Self and Tasks: Some Implications of Optimism and Defensive Pessimism* // *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): 822–835; Julie K. Norem and Edward C. Chang. *The Positive Psychology of Negative Thinking* // *Journal of Clinical Psychology* 58 (2002): 993-1001; Tim Jarvis. *The Power of Negative Thinking* // O, The Oprah Magazine, March 2009.

7 Kaya Burgess. *Speaking in Public Is Worse Than Death for Most* // *Times* (London), October 30, 2013, www.thetimes.co.uk/ttoscience/article ^qoSizq.ece, Karen Kangas Dwyer and MARLiNA M. Davidson. *Is Public Speaking Really More Feared Than Death?* // *Communication Research Reports* 29 (2012): 99-107; Jerry Seinfeld, [www.youtube.com / watch?v=kL yfTLjFzAg](http://www.youtube.com/watch?v=kL yfTLjFzAg).

8 Alison Wood Brooks. *Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement* // *Journal of Experimental Psychology: General* 143 (2014): 1144–1158.

9 Charles S. Carver and TERi L. White. *Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, and Affective Responses to Imp ending Reward and Punishment: The BIS/ BAS Scales* // *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (1994): 319–333.

10 Susan Cain. *Why You Fear Public Speaking, and What to Do About It*, accessed on September 18, 2014, at www.thepowerofintroverts.com/2011/02/05/public-speaking-for-introverts-and-other-micro-phone-averse-people-tip-2.

11 Jacob B. Hirsh and Michael Inzlicht. *The Devil You Know: Neuroticism Predicts Neural Response to Uncertainty* // *Psychological Science* 19 (2008): 962–967.

12 Olga Khazan. *The Upside of Pessimism* // *Atlantic*, September 12, 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/09/dont-think-positively/379993-

13 Личное интервью автора с Срджа Поповичем, 8 февраля 2015; Srdja Popovic. *Blueprint for Revolution: How to Use Rice Pudding, Lego Men, and Other Nonviolent Techniques to Galvanize Communities, Overthrow Dictators, or Simply Change the World*. New York: Spiegel & Grau, 2015; *Bringing Down a Dictator*, directed by Steven York, WETA, in association with York Zimerman, 2002; Peter McGraw and Joel Warner. *The Humor Code: A Global Search for What Makes Things Funny*. New York: Simon & Schuster, 2014; Srdja Popovic. *Why Dictators Don't Like Jokes* // *Foreign Policy*, April 5, 2013; CANVAS library, accessed on December 26, 2014, at www.canvasopedia.org/index.php/library.

14 Adam M. Grant and David A. Hofmann. *Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries* // *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 173–187.

15 Личные интервью автора с Джошем Силверманом, 24 октября, 12 ноября и 2 декабря 2014.

16 Adam M. Grant. *Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, & Performance Effects of Transformational Leadership* // *Academy of Management Journal* 55 (2012): 458–476.

17 Solomon E. Asch. *Opinions and Social Pressure* // *Scientific American* 193 (1955): 31–35, and *Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority* // *Psychological Monographs* 70 (1956): 1-70; см. также Rod Bond and Peter B. Smith. *Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using AscNs (1952b, 1956) Line Judgment Task* // *Psychological Bulletin* 119 (1996): 111–137.

18 Derek Sivers. *How to Start a Movement* // TED Talks, April 2010.

19 Margaret Mead. *The World Ahead: An Anthropologist Anticipates the Future*, ed. Robert B. Textor. New York: Berghahn Books, 2005.

20 Sigal G. Barsade and Hakan Ozelik. *Alone But Lonely: Work Loneliness and Employee Performance*, рабочий доклад (2011).

21 Robert I. Sutton. *Breaking the Cycle of Abuse in Medicine*, March 13, 2007, accessed on February 24, 2015, at bobsutton.typepad.com/my_weblog/2007/03/breaking_the_cycle.html.

22 Lynne M. Andersson and Thomas S. Bateman. *Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations*, // *Academy of Management Journal* 43 (2000): 548-570-

23 John Kotter. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

24 Amos Tversky and Daniel Kahneman, *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice* // *Science* 211 (1981): 453–458; Max Bazerman. *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley, 1994.

25 Alexander J. Rothman, Roger D. Bartels, John Wlaschin, and Peter Salovey. *The Strategic Use of Gain- and Loss-Framed Messages to Promote Healthy Behavior: How Theory Can Inform Practice* // *Journal of Communication* 56 (2006): 202–220.

26 Lisa Bodell. *Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution*. New York: Bibliomotion, 2012.

27 Nancy Duarte. *The Secret Structure of Great Talks* // TEDxEast, November 2011, www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks.

28 Martin Luther King, Jr.'s, "I have a dream" speech, August 28, 1963; Clarence B. Jones. *Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation*. New York:

Palgrave Macmillan, 2011; Drew Hansen. *The Dream: Martin Luther King, Jr, and the Speech That Inspired a Nation*. New York: Harper Perennial, 2005.

29 Patricia Wasielewski. *The Emotional Basis of Charisma* // *Symbolic Interaction* 8 (1985): 207–222.

30 Minjung Koo and Ayelet Fishbach. *Dynamics of Self-Regulation: How (Un) accomplished Goal Actions Affect Motivation* // *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (2008): 183–195.

31 Tom Peters, December 30, 2013, www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=ioipz626i9f7Z396&id=10666812395.

32 Debra E. Meyerson and Maureen A. Scully. *Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change* // *Organization Science* 6 (1995): 585–600.

33 Arlie Hochschild. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. California: University of California Press, 1983.

34 К. С. Станиславский. Работа актера над собой.

35 Chris Sullivan. *How Daniel Day-Lewis' Notoriously Rigorous Role Preparation Has Yielded Another Oscar Contender* // *The Independent*, February 1, 2008.

36 Alicia Grandey. *When^fThe Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery* // *Academy of Management Journal* 46 (2003): 86–96; Ute R. Hulsheger and Anna F. Schewe. *On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research* // *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2011): 361–389.

37 Aldon D. Morris. *The Origins of the Civil Rights Movement: Black Communities Organizing for Change*. New York: Free Press, 1984; Rufus Burrow, Jr. *Extremist for Love: Martin Luther King Jr., Man of Ideas and Nonviolent Social Action*. Minneapolis, MN: Fortress Press, 2014; Martin Luther King, Jr. *Remarks in Favor of the Montgomery Bus Boycott*, June 27, 1956, accessed on February 24, 2015, at www.usnews.com/news/blogs/press-past/2013/02/04/remembering-rosa-parks-on-her-100th-birthday; Martin Luther King, Jr., interview with Kenneth Clark, accessed on February 24, 2015, at www.pbs.org/wgbh/amex/mlk/sfeature/sf_video_pop_03_tr_qt.html.

38 Brad J. Bushmanio *Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger; and Aggressive Responding* // *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 724–731; Brad J. Bushman, Roy F. Baumeister, and Angela D. Stack. *Catharsis, Aggression, and Persuasive Influence: Self-Fulfilling or Self-Defeating Prophecies?* // *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (1999): 367–376; Brad J. Bushman, Angela M. Bonacci, William C. Pedersen, Eduardo A. Vasquez, and Norman Miller. *Chewing on It Can Chew You Up: Effects of Rumination on Triggered Displaced Aggression* // *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (2005): 969–983.

39 Guy D. Vitaglione and Mark A. Barnett. *Assessing a New Dimension of Empathy: Empathic Anger as a Predictor of Helping and Punishing Desires* // *Motivation and Emotion* 27 (2003): 301–325; C. Daniel Batson, Christopher L. Kennedy, Lesley-Anne Nord, E. L. Stocks, D'Yani A. Fleming, Christian M. Marzette, David A. Lishner, Robin E. Hayes, Leah M. Kolchinsky, andTRiciA Zerger. *Anger at Unfairness: IsIt Moral Outragef* // *European Journal of Social Psychology* 37 (2007): 1272–1285; Jennifer J. Kish-Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Trevino, and Amy C. Edmondson. *Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work* // *Research in Organizational Behavior* 29 (2009): 163–193.

40 Israel Shenker. *E. B. White: Notes and Comment by Author* // *New York Times*, July 11, 1969.

41 Brian R. Little. *Me, Myself and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being*. New York: PublicAffairs, 2014; Brian R. Little. *Personal Projects and Social Ecology: Lives, Liberties and the Happiness of Pursuit* // Colloquium presentation, department of psychology, University of Michigan (1992); Brian R. Little. *Personality Science and the Northern Tilt: As Positive as Possible Under the Circumstances* in *Designing Positive Psychology: Taking*

Stock and Moving Forward, eds. K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, and M. F. Steger. New York: Oxford University Press, 228–247.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

1 Личные интервью автора с Бенджамином Колманном, 19 ноября и 10 декабря 2014.

2 Karl Ulrich and Christian Terwiesch. *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities*. Boston: Harvard Business School Press, 2009; *Why Some Innovation Tournaments Succeed and Others Fail* // *Knowledge@Wharton*, February 20, 2014, knowledge.wharton.upenn.edu/article/innovation-tournaments-succeed-others-fail.

3 Lisa Bodell. *Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution*. New York: Bibliomotion, 2012.

4 Anita Bruzzese. *DreamWorks Is Believer in Every Employee's Creativity* // *USA Today*, July 23, 2012.

5 Elliot Aronson and Shelley Patnoe. *Cooperation in the Classroom: The Jigsaw Method*. New York: Addison Wesley, 1997.

6 Личные интервью автора с Нэнси Люблин, 12 декабря 2014 и 23 февраля 2015.

7 Elliot Aronson and Shelley Patnoe. *Cooperation in the Classroom: The Jigsaw Method*. New York: Addison Wesley, 1997.

Примечания

1

Это главная причина того, что мужчины явно совершили гораздо больше важных открытий, чем женщины. Исторически сложилось так, что женщинам был закрыт путь ко многим творческим профессиям. Даже тем из них, кому все-таки удалось преодолеть этот барьер, приходилось, как правило, посвящать очень много времени заботе о детях. В результате мужчины просто успевали сделать гораздо больше, чем женщины, и это повышало их шансы создать нечто оригинальное. Сегодня, когда возможности у мужчин и женщин равны, разрыв в их достижениях должен постепенно исчезнуть, а может быть, женщины даже вырвутся вперед. Берг обнаружил, что женщины в среднем дают более верные креативные прогнозы, чем мужчины; они менее предвзято оценивают новые идеи, а потому реже высказывают ложноотрицательные суждения.

2

Урок, который можно отсюда извлечь, вовсе не заключается в том, чтобы прямо спрашивать у самих покупателей, чего они хотят. Вспомним знаменитое высказывание, которое приписывают Генри Форду: “Если бы я спросил своих клиентов, чего они хотят, они бы наверняка ответили: «Более быстregoную лошадь»”. Нет, изобретателям сначала приходится строить новый автомобиль, и лишь потом они смогут выяснить, хотят ли люди его водить. Таким образом, сначала необходимо распознать потенциальную потребность, затем изготовить то, что Эрик Рис, автор книги “Бизнес с нуля” (*The Lean Startup*), называет продуктом с минимальным функционалом (*minimum viable product*), испытать различные варианты этого прототипа и собрать отзывы потенциальных потребителей.

3

Лишь одна категория цирковых номеров вызывала единодушное неприятие и у администраторов, и у простых зрителей, и у самих артистов: это выступления клоунов. Так что неслучайно одна из серий “Сайнфелда” целиком посвящена тому, что клоунов боятся не только маленькие дети, но и взрослые.

4

Черта характера, которая чаще всего ассоциируется с интересом к искусству, называется открытостью – склонностью к поиску всего новаторского и разнообразного в интеллектуальной, эстетической и эмоциональной сферах. Когда психолог Роберт Маккрэй изучал ответы на четыре десятка вопросов, заданных участникам исследования, принадлежавшим к 51 культуре, одним из лучших признаков открытости было согласие со следующим утверждением: “Иногда, когда я читаю стихи или смотрю на произведение искусства, я чувствую холодок или прилив волнения”. Во всем мире – от США до Японии, от Бразилии до Норвегии – люди с наиболее открытым мышлением испытывают эстетическое потрясение – например, в виде озноба или “гусиной кожи” – при восприятии произведений искусства или прослушивании прекрасной музыки. “Я очень полюбил музыку”, – писал Чарльз Дарвин, – и однажды, слушая гимн, “ощущал дрожь, ползущую вдоль позвоночника”.

5

Действительно ли разнообразный опыт способствует оригинальности, или дело в том, что оригинальные люди стремятся к обретению разнообразного опыта? Если говорить о мире моды, то, похоже, наиболее изобретательные дизайнеры сами предпочитают погружаться в чужую культуру и оставаться там как можно дольше. Возможно, это отчасти проясняет дело, но есть и данные о том, что разнообразие полученного опыта тоже питает творчество. Делая более разнообразной собственную базу данных, мы приучаемся постоянно подвергать проверке оригинальные идеи и приобретать самые разные, порой необычные, знания. Согласно ряду исследований, напоминание о времени, которое человек провел в чужой культурной среде, стимулирует его креативность, а билингвы, как правило, более креативны, чем люди, говорящие лишь на одном языке. В одном эксперименте американцам европейского происхождения показывали 45-минутное слайд-шоу о взаимном американо-китайском культурном влиянии, и после этого они сочиняли более изобретательные истории в духе сказки о Золушке для турецких детей, чем те участники эксперимента, которым рассказывали только об американской или только о китайской культуре.

6

Как можно догадаться, это не работает в том случае, если вы пытаетесь продвинуть неудачную идею. Стэнфордский психолог Зак Тормала выяснил: слушателя легче убедить, если эксперт демонстрирует сомнения, а не полную уверенность, – благодаря эффекту внезапности. Мы ведь ожидаем, что бизнесмен или человек, выступающий за реформы, будет вести себя уверенно. Когда выясняется, что это не так, нам становится гораздо интереснее – и мы более внимательно вслушиваемся в то, что он говорит. А это значит, что мы поддержим его, если нам в самом деле понравится идея. Иными словами, эффект С эрик срабатывает только в том случае, если у вас имеется по-настоящему убедительное предложение.

7

Поскольку мне совестно из-за того, что люди по моей вине почувствовали себя не очень счастливыми, я стараюсь устранить дисбаланс и прошу их назвать три или двенадцать

негативных факторов, отравляющих им жизнь. Назвать три неприятных явления довольно легко; после этого остается ощущение, что жизнь вообще малоприятная штука. Но вспомнить целую дюжину неприятных факторов, оказывается, достаточно трудно – а это уже наводит на мысль, что жизнь могла бы, оказывается, быть гораздо хуже. К похожим результатам можно прийти, если попросить людей вынести свое суждение о какой-нибудь знаменитости. В эксперименте, который проводил психолог Джеффри Хэддок, участники перечисляли негативные качества тогдашнего премьера Великобритании Тони Блэра, причем одна группа должна была назвать два таких качества, а вторая – пять. Те, кто приводили больше причин недолюбливать этого политика, в итоге признавали, что он нравится им больше. Им было труднее вспомнить большее количество недостатков – поэтому они заключали, что Тони, в сущности, не такой уж плохой парень.

8

Сначала, когда Деннехи и Берк впервые предложили коллегам-разведчикам размещать свои материалы и делать правки в “разведывательной Википедии”, многие начальники в ЦРУ не хотели давать своим подчиненным доступ к этому ресурсу. Они опасались утечек, ухудшения качества аналитики и снижения эффективности из-за размещения материалов онлайн и обмена информацией между ведомствами. Но по мере того как о виртуальной базе данных становилось известно все шире, сотрудники всё больше свыкались с мыслью о том, что для размещения информации совсем не нужно всякий раз получать одобрение сверху по цепочке инстанций – и что гораздо удобнее делиться информацией, если она распределена по темам, а не по ведомствам. Уже через три года в “Интеллипедию” вносилось в среднем более 4000 изменений в день.

9

Альберт Отто Хиршман. *Выход, голос и верность*. М.: Новое издательство (Библиотека фонда “Либеральная миссия”), 2009. – *Примеч. ред.*

10

Действительно ли принадлежность к “среднему звену” превращает нас в конформистов и лишает оригинальности? Может быть, все наоборот: люди, склонные мыслить шаблонно, сами охотно берутся за “средние” роли? Или, может быть, у них хватает амбиций на то, чтобы подняться на средний уровень, но не хватает самостоятельности, чтобы забраться на самый верх? Нет, дело не в этом. Есть новое подтверждение гипотезы о том, что, оказавшись в середине иерархической лестницы, мы утрачиваем оригинальность. Психологи Мишель Дьюгид и Джек Гонсало попросили участников своего эксперимента выдвинуть новые идеи – и предложения тех, кого произвольным образом отобрали, чтобы сыграть роль менеджеров среднего звена, оказались на 34 % менее оригинальными, чем у тех, кому были поручены “должности” директора или, наоборот, ассистента. В другом эксперименте участники, которых просили на какое-то время представить себя менеджерами среднего звена, выдвигали на 20–25 % меньше свежих идей, а сами эти идеи оказывались на 16 % менее оригинальными, чем после того, как их просили вообразить, что они занимают более высокую или, наоборот, более низкую должность. Поскольку именно в промежуточном положении они больше всего боялись лишиться доверия и статуса, они больше всего колебались, приступая к выполнению задания, и мыслили рутинно.

11

12

Это отчасти проливает свет на такое явление, как сексуальное домогательство на работе. Проведя три различных исследования, специалист по гендерным вопросам Дженнифер Бердал выяснила, что за сексуальными домогательствами далеко не всегда стоит сексуальное желание как таковое: нельзя сказать, чтобы чаще всего мужчины приставали к тем женщинам, которые больше всего отвечают общепризнанным стандартам красоты. Вовсе нет – “главным мотивом приставаний часто становится желание наказать тех, кто нарушает гендерные роли, и, следовательно, чаще всего преследованиям подвергаются женщины, нарушающие представление об идеале женственности”. Женщины, демонстрировавшие “напористое, волевое и независимое” поведение, чаще всего становились жертвами сексуальных домогательств – особенно в преимущественно “мужских” коллективах. Сексуальные домогательства чаще всего направлены на тех женщин, которые сотрудники-мужчины считают “слишком наглыми”, заключает Бердал.

13

Джорджо Вазари. *Жизнеописания наиболее знаменитых живописцев, ваятелей и зодчих*. Пер. А. Габричевского. – *Примеч. ред.*

14

Прокрастинация может особенно стимулировать креативность, если мы в результате прокрастинации приступаем к решению задачи, не полностью сфокусировавшись на ней. Психологи Марейке Вит и Роза Закс, предварительно выяснив у студентов, кто они – “жаворонки” или “совы”, давали им решать аналитические или интуитивные задачи в 8:00 и в 16:30. Оказалось, что задачи аналитического типа все решали одинаково успешно и утром, и во второй половине дня. Однако с интуитивными задачами “совы” справлялись заметно лучше утром, а “жаворонки” – наоборот, ближе к вечеру. В одной из таких “задач на смекалку” студентов просили объяснить: каким образом торговец антиквариатом понял, что перед ним фальшивая бронзовая монета? На одной стороне монеты была изображена голова какого-то императора, а на другой стояла дата: 544 г. до н. э. (544 В. С.). Когда студентам совсем не хотелось спать, они мыслили излишне прямолинейно и не замечали нестыковок. Когда же их клонило в сон, они размышляли более рассеянно и свободно и на 20 % чаще обращали внимание на это “В. С.”: разумеется, подобная дата никак не могла быть поставлена за полтысячи лет до рождения Христа (Before Christ)! Пусть вам говорят, что лучше приступить к решению какой-то креативной задачи “на свежую голову”, – быть может, в действительности имеет смысл дождаться момента, когда вас будет слегка клонить в сон.

15

Я нарочно тянул время, пока писал эту главу. Вместо того чтобы дописать раздел в запланированный день, я оставил его незаконченным, прервав работу на полуслове, и начал отвечать на электронные письма. На следующее утро я по-настоящему понял, насколько силен “эффект Зейгарник”. Наверняка сама Зейгарник оценила бы то, что я вспомнил ее эксперименты с человеческой памятью, крепче удерживающей незавершенные действия, именно после того, как сам нарочно оставил порцию работы недоделанной. Конечно, иногда

проволочки грозят большими неприятностями. “Обожаю дедлайны, – сказал как-то Дуглас Адамс. – Мне нравится слушать, с каким оглушительным свистом они проносятся мимо”.

16

Когда в какую-нибудь команду или организацию приходят новые лидеры, они часто спешат приняться за реформы. Но умение быть терпеливым – тоже великая ценность. В одном своем эксперименте Анита Вулли, профессор университета Карнеги – Меллон, предлагала командам участников за 50 минут построить жилой дом из деталей лего. Затем постройка оценивалась по таким параметрам, как размер, прочность и эстетика. Вулли, произвольно отобрав участников команд, предлагала одним командам обсудить стратегию строительства перед началом работы, а другим – через 25 минут после ее начала. Команды, анализировавшие свою стратегию уже в ходе строительного процесса, справлялись с работой на 80 % более успешно, чем те, которые планировали предстоящие действия в самом начале. Во втором случае от обсуждений толку было мало. Задача казалась незнакомой, поэтому члены команды не понимали, как выбрать наиболее удачную стратегию.

Другое дело – обсуждение в середине работы. После такой креативной паузы участникам команды удавалось построить из лего высокие, приятные на вид здания; хотя в них было множество комнат, эти домики можно было поднимать, переворачивать и даже бросать – и при этом они не ломались. Йельская исследовательница Конни Герсик выяснила, что момент в середине работы над задачей может быть оптимальным, если лидер хочет ввести те или иные изменения: именно тогда участники рабочего процесса наиболее восприимчивы к оригинальным идеям. У них все еще достаточно времени на то, чтобы испробовать новшества, а потому они восприимчивы для самых радикальных новых методов. А поскольку половину отведенного времени они уже использовали, они очень мотивированы на выбор наилучшей стратегии. Вот почему так полезны перерывы между таймами, например, в волейболе и футболе: они позволяют тренерам вмешаться как раз тогда, когда спортсмены особенно восприимчивы и готовы принять новую стратегию игры.

17

Возможно, одной из причин фиаско сегвея было как раз слишком быстрое развитие. Как пишет журналист Стив Кемпер в книге “Изобретая колесо заново” (Reinventing the Wheel), Рэнди Комисар “призывал к терпению” и советовал команде Дина Кеймена “замедлиться и наработать опыт в реализации проектов”. Еще до запуска Стив Джобс призывал команду Кеймена полностью переработать конструкцию устройства. Затем следовало испытать безопасность и удобство эксплуатации сегвея где-нибудь в университетских кампусах или в парках развлечений, чтобы люди увидели машину в действии и начали мечтать о ней еще до ее появления в продаже. Вместо того чтобы прислушаться к этим советам, Кеймен и его команда стремительно протолкнули сегвей на рынок, не решив важнейших проблем целевого потребителя, безопасности, стоимости, дизайна, а также юридических вопросов. Профессор Гарвардской школы бизнеса Билл Залман с самого начала участвовал в проекте, и он до сих пор спрашивает себя: а что, если бы команда Кеймена не работала в такой спешке? Что, если бы они озаботились безопасностью новой машины, улучшили бы ее дизайн, снизили стоимость и получили разрешение ездить по тротуарам в больших городах? “Если бы он не выглядел таким недоделанным, весил бы не больше 10 килограммов и стоил не больше 700 долларов, – говорит Залман мечтательно, – он бы, пожалуй, продавался!”

18

Питер Тиль (при участии Блейка Мастерса). *От нуля к единице. Как создать стартап,*

который изменит будущее. М.: Альпина паблишер, 2018. – *Примеч. ред.*

19

Макс Планк. *Научная автобиография.* Перевод В. С. Кудрявцева. – *Примеч. ред.*

20

Златовласка (Goldilocks) – архетипическая героиня английской сказки, напоминающей русскую сказку “Три медведя”. В отличие от героини “Трех медведей”, Златовласка выбирает не меньший из трех предметов, а средний: не слишком большой и не слишком маленький, не слишком твердый и не слишком мягкий и т. д. – *Примеч. ред.*

21

В другом эксперименте, который проводила йельский психолог Эрика Бутби, люди находили шоколад более вкусным, когда пробовали его одновременно с кем-нибудь еще. Лично я терпеть не могу шоколад, так что со мной бы этот номер не прошел, – но последующий эксперимент той же команды показал: когда людям давали попробовать чрезвычайно горький шоколад, его вкус казался им еще более неприятным, когда они пробовали его в чьей-нибудь компании. Очевидно, и позитивное, и негативное переживание усиливается, когда мы разделяем его с другими людьми, а это, в свой черед, приводит к еще большему чувству общности.

22

Общая тактика облегчает формирование альянсов лишь до известной степени. Если тактические приемы у разных групп совпадают больше чем на 61 %, то коалиция между ними становится менее вероятной. Когда методы почти идентичны, группам просто нечему научиться и нечего получить друг у друга; их совместные усилия, скорее всего, окажутся избыточными. Хотя у ВХСЖТ и суфражисток и имелся ряд общих методов, тем не менее на вооружении каждой группы имелись и свои уникальные тактики, так что им было чему поучиться друг у друга. Суфражистки тоже начали проводить марши и устанавливать свои палатки на ярмарках; ВХСЖТ стал чаще подавать петиции. Имеет значение и разница в общественном статусе: у разных движений больше шансов вступить в союз, если одно из них обладает несколько более высоким статусом, чем другое, – но не тогда, когда разницы в статусе нет вообще или она, наоборот, слишком велика. Очевидно, что менее статусное движение будет стремиться к тому, чтобы стать более узнаваемым благодаря своему статусному партнеру; однако и последний может выиграть от подобного альянса. Социологи Чон, Кинг и Соул объясняют: “Движения, бросающие вызов утвердившемуся общественному порядку, вынуждены постоянно обновлять и освежать свою повестку, чтобы они по-прежнему воспринимались как актуальные и важные явления. Если им не удастся обновить свою повестку и предложить новые идеи, движение может устареть и утратить связь со своей изначальной аудиторией. По этой причине более статусные движения иногда пытаются включить в себя новые, только что заявившие о себе группы или же какие-нибудь давно существующие объединения, которые до сих пор не смогли обратить на себя внимание”.

23

Давний союзник движения Уильям Ллойд Гаррисон умолял Сьюзен Энтони пойти на уступки: “При всей моей симпатии и при величайшем уважении к движению за женское равноправие, я не могу не выразить Вам своего разочарования и потрясения тем, что Вы и миссис Стэнтон, отказавшись от всякого благоразумия, решились проводить совместные лекции и с этим ненормальным шутком, полусумасшедшим Джорджем Фрэнсисом Трейном. Вы лишь подвергнете себя вполне заслуженным насмешкам и проклятьям и обречете движение, которое намереваетесь продвигать, на излишние поношения... Возможно, его личность и поможет привлечь более широкую публику, но ровно с той же целью можно таскать с собою кенгуру, гориллу или гиппопотама”.

24

Хорошая новость заключается в том, что если полицейскому мешал один коллега, но при этом его поддерживал другой, то все было не так плохо. Поддержка со стороны другого сотрудника или начальника служила буфером, защищая полицейских от стресса и прогулов, к которым в противном случае приводило взаимодействие с токсичными коллегами.

25

Разумеется, не все негативные отношения можно превратить в позитивные. Эссеист Чак Клостерман проводит важное различие между обычными врагами – противниками, которые потенциально могут стать союзниками, – и “архиврагами”: “Обычные враги вам даже нравятся несмотря на то, что вы их ни во что не ставите. Если бы враг пригласил вас на пару коктейлей, вы бы наверняка приняли приглашение. Но ни за что на свете вы не станете пить с архиврагом – разве что ради того, чтобы подсыпать яду ему в джин”.

26

Аргумент Уиллард в защиту дома и семьи последовательно отклонял стрелку компаса в нужном направлении, но насколько именно – зависело от выбора момента. Больше всего ей удавалось повлиять на умы людей тогда, когда общества трезвости терпели неудачу. Когда она посещала тот или иной штат после того, как там провалился проект сухого закона или увеличилось число салунов, союз ВХСЖТ с суфражистками становился наиболее вероятным. Консервативные члены обществ трезвости понимали, что их миссии грозит опасность, и начинали видеть в суфражизме ценное оружие в собственной борьбе. “Уиллард помогала членам ВХСЖТ осмысливать свои политические поражения, истолковывая их как результат политической слабости, – поясняют Маккэммон и ее коллега. – Убеждая активисток обществ трезвости в том, что женщины, получив избирательные права, смогут голосовать за принятие сухого закона, Уиллард заставляла ВХСЖТ мыслить в направлении, желательном для суфражисток”.

27

В 1990 году Келман уговорил нескольких государственных деятелей Израиля и нескольких влиятельных палестинцев согласиться на серию неофициальных встреч, которые затем регулярно проводились в течение трех с лишним лет. На типичной такой встрече присутствовало от трех до шести представителей каждой стороны, а также от двух до четырех посредников. Участники делились своими взглядами на урегулирование конфликта, стараясь воздерживаться от взаимных обвинений, но уделять все свое внимание анализу возможных последствий этого урегулирования. После того как все участники совместно

обозначали важнейшие проблемы, они так же сообща приступали к их решению. В 1993 году, вскоре после завершения этого цикла симпозиумов, в Осло было подписано мирное соглашение: впервые правительство Израиля и Организация освобождения Палестины успешно завершили двусторонние переговоры. Лидеры Израиля и Палестины получили за это Нобелевскую премию мира, а источники, знакомые с деталями переговоров, называют Келмана катализатором мирного процесса.

28

На каждый пример тут найдется контрпример; я собираюсь сосредоточиться на средних различиях между первенцами и самыми младшими детьми в семьях. Менее всего изучены “средние” дети, поскольку само определение “средний ребенок” дискуссионно. Саллоуэй утверждает, что, как правило, “средние” дети более всего склонны к дипломатии. Поскольку они постоянно сталкиваются лицом к лицу с доминирующим первенцем, а доминировать над младшими им не позволяют родители и старшие братья или сестры, “средние” мастерски овладевают искусством переговоров, убеждений и создания коалиций. (Ирония того, что мне пришлось отправить “средних” детей в сноску, не ускользнула от меня.)

29

В одном давнем исследовании психолог Элен Кох просила учителей оценить качества более чем 300 детей из семей, где было два ребенка, сопоставив затем эти оценки с такими параметрами, как очередность рождения, пол, пол других детей в семье, возраст, а также социальный статус семьи. Первенцы заметно лидировали в таких качествах, как уверенность в себе и желание доминировать, – причем независимо от своего пола. Как замечает психолог Фрэнк Дюмон, “первенцы-девочки, как правило, в среднем более мужественны, чем их младшие братья. Они склонны вести себя как альфа-самцы”.

30

Эффект очередности рождения нельзя назвать исключительно фактором окружения; есть основания считать, что биология тут тоже играет свою роль. Некоторые данные говорят о том, что чем больше у мальчика старших братьев, тем с большей вероятностью он станет гомосексуалом. Каждый старший брат на 33 % увеличивает эту вероятность; возможно, это происходит из-за того, что иммунная система материнского организма вырабатывает больше антител к тестостерону и это влияет на плод. Этот аспект очередности рождения касается только мужчин и связан исключительно с наличием старших братьев: ни младшие братья, ни старшие или младшие сестры тут не в счет. Исследователи полагают, что по крайней мере в каждом седьмом случае мужчина-гей обязан своей гомосексуальностью наличию старших братьев, а среди геев, имеющих как минимум троих старших братьев, влияние очередности рождения работает сильнее, чем любая другая возможная причина.

31

Специфическое отношение родителей к младшему ребенку может принять и более мрачный характер. Наглядная жертва подобного отношения – Андре Агасси, первый теннисист в мире, который в одиночном разряде выиграл все четыре турнира Большого шлема и Олимпийские игры. Отец Агасси мечтал вырастить чемпиона по теннису, и после того как первые трое детей не оправдали надежд, он сосредоточил все силы на Андре. Отец был к нему беспощаден: заставлял тренироваться по много часов, навязывал жесткий

распорядок дня и запрещал заниматься любыми другими видами спорта. Андре вырос под постоянным давлением: ему не давали забыть, что он – “последняя надежда клана Агасси”. Андре протестовал по-своему, нарушая многие из неписанных правил игры: носил “ирокез” или отпускал длинные волосы, играл в серьгах и в джинсовых шортах или розовых трусах (вместо традиционных белых); наконец, стал встречаться с певицей Барброй Стрейзанд, которая была на 28 лет его старше. “Отсутствие выбора, невозможность самостоятельно решить, кто я и чем мне заниматься, сводит меня с ума, – говорил Агасси. – Бунт – вот единственный выбор, который мне приходится делать ежедневно... Попирая авторитеты, я транслирую месседж моему отцу, протестуя против отсутствия выбора в моей жизни”. История Агасси показывает, что у родителей есть два противоположных способа вырастить бунтаря: предоставить ребенку полную самостоятельность и позволять ему всегда выходить сухим из воды – либо ограничить его свободу до такой степени, что он неизбежно взбунтуется.

32

Согласно Мартину Хоффману, объяснять, как именно поведение ребенка может воздействовать на других, нужно в зависимости от возраста детей. Если речь о совсем маленьких детях, то родителям лучше начинать с разъяснений возможного видимого вреда для жертвы: “Если ты опять его толкнешь, он упадет и заплачет” или “Если ты будешь бросать снег на их дорожку, им придется заново все расчищать”. Когда дети чуть-чуть подрастут, можно говорить уже о воздействии на основные человеческие чувства: “Ты очень обидел Мэри, и она загрустила, когда ты отобрал у нее куклу” или “Ему неприятно, когда ты не хочешь делиться с ним игрушками: ведь тебе тоже было бы неприятно, если бы он не захотел делиться своими игрушками с тобой”.

33

После того как я закончил писать этот раздел, наши дочери стали носиться по гостиной; наш младший сын в это время ползал по полу, и была опасность, что его просто затопчут. Я семь раз сказал им, чтобы перестали бегать, – и ноль внимания. Поняв, что я сам не следую собственному совету – объяснять, какие последствия ваши поступки имеют для других, – я поменял тактику. Я спросил шестилетнюю дочку: “А почему я прошу тебя не бегать?” Наморщив лобик, она сразу же ответила: “Потому что мы можем сделать больно нашему братику”. Тогда я спросил: “А разве ты хочешь сделать ему больно?” Старшая покачала головой, а ее четырехлетняя сестра пропищала: “Нет!” Тогда я объявил, что вводится новое правило: в гостиной – никакой беготни, потому что мы не хотим, чтобы кто-нибудь пострадал. Я сказал, что девочки должны следить за выполнением этого правила, – и они немедленно прекратили бегать. Хорошее поведение закрепилось. Остаток дня каждая из девочек следила за тем, чтобы другая не бегала. Но прошло несколько дней – и они снова принялись за старое. Лишь тогда я понял, что объяснения последствий поступков дают устойчивый эффект, только если сопроводить его утверждением принципов. Например, довод “Она плачет, потому что хочет поиграть твоими игрушками” сам по себе не слишком доходчив; гораздо осмысленнее делать следующее утверждение: “Она плачет, потому что хочет поиграть твоими игрушками, а в нашей семье принято всегда всем делиться друг с другом”.

34

Есть интересное противоречие между этим исследованием, говорящим о преимуществах похвалы характеру, и знаменитым корпусом исследований о ценности похвалы стараниям. В

своей книге Mindset (рус. изд.: “Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей”) стэнфордский психолог Кэрол Дуэк описывает революционные эксперименты, которые показали: когда мы хвалим детей за проявленный ум, у них развивается фиксированное представление о собственных способностях, поэтому в случае неудачи они сразу сдаются. Вместо того чтобы говорить детям, какие они умные, гораздо разумнее хвалить их за проявленные старания: это позволит им понять, что способности – это нечто гибкое, а не жесткое, и научит их упорно преодолевать препятствия. Как примирить эти противоречащие друг другу идеи – о том, что лучше хвалить самого человека, когда речь идет о нравственности, но хвалить тип поведения, когда речь идет о решении интеллектуальных задач? Если хвалить ребенка за черты характера, он может подумать: “Ну, раз я сам – хороший, значит, мне можно сделать что-нибудь дурное” – или, что пугает еще больше: “Я хороший – так как может быть плохим то, что я делаю?” Вот почему так важно прибегать к воспитательным методам, описанным выше: они побуждают детей вырабатывать собственные моральные принципы и испытывать эмоции, которые отвращают от дурных поступков. Я готов поспорить, что похвала характеру в сочетании с правильной дисциплиной ведет к наилучшему моральному выбору.

35

Бейрон и его коллеги Майкл Ханнан и Диана Бертон также попытались выяснить, насколько распространенной является каждая из моделей. Самой распространенной оказалась “профессиональная”: ее использовал 31 % основателей стартапов. Следующими по распространенности были модель лояльности и “звездная” модель – их придерживались соответственно 14 и 9 % основателей. Существовало и еще две модели – автократическая и бюрократическая; на долю каждой приходилось по 6,6 % стартапов. Обе последние модели подразумевали подбор сотрудников по принципу профессионализма, однако автократическая система полагалась в первую очередь на денежное стимулирование и прямой контроль над выполнением работ, тогда как бюрократическая больше ориентировалась на постановку сложных задач в сочетании с детально расписанными правилами и процедурами. Неудивительно, что именно автократические и бюрократические организации чаще всего терпели крах. Оставшаяся треть основателей стартапов придерживалась одновременно нескольких моделей. Автократическая модель с наибольшей вероятностью сулила провал: в восемь раз чаще, чем “звездная”; гибридная и бюрократическая модель демонстрировали уровень выживаемости примерно посередине между профессиональным и “звездным”.

36

Бытует распространенное мнение, будто творчество процветает в отсутствие критики, однако это представление ошибочно. Оно укрепилось в эпоху рекламы 1950-х, когда Алекс Осборн ввел понятие “мозгового штурма”, второе правило которого гласило: “Воздерживайтесь от критики”. Считалось, что критика лишает людей мотивации испытывать всякие дикие идеи, однако оригинальные прорывы происходят как раз тогда, когда критики больше, а не меньше. Участникам одного эксперимента, проводившегося в США и во Франции, предлагали принять участие в мозговом штурме, причем одни из них, отобранные произвольно, не должны были высказывать критики, а другим, наоборот, вменялось “свободно дискутировать, даже критиковать”. В группах, участникам которым разрешалось спорить и критиковать, не боялись делиться идеями – в результате там было выдвинуто на 16 % больше идей по сравнению с теми группами, где критика возбранялась. На высоком креативном уровне споры и критика также улучшают и качество идей. Как показывают исследования, в самых успешных микробиологических лабораториях, когда

кто-то из ученых знакомит коллег с какими-то новыми данными, те воспринимают новость скептически и не аплодируют; они готовы оспорить интерпретацию и предложить альтернативные объяснения. Это же верно и для больниц: команды, в которых существует наибольшее разнообразие мнений, принимают наилучшие решения, поскольку все участники чувствуют, что действуют в интересах друг друга.

37

Может показаться, что безопаснее всего начинать с модели лояльности, а затем переключаться на другую модель. Но хотя это и кажется естественным решением, на самом деле такой переход неэффективен. Смена модели и трудна, и опасна. Исследование, проведенное в Кремниевой долине, показало: половина стартапов со временем меняли модель – и поступившие так компании увеличили свои шансы на провал больше чем вдвое (2,3 раза) по сравнению с аналогичными фирмами, которые придерживались изначальной модели развития. Даже незначительных изменений было достаточно для появления больших проблем. Больше половины компаний, изменявших организационную модель, делали всего лишь одно изменение: например, начинали нанимать не потенциальных “звезд”, а уже сложившихся профессионалов, – и все равно последствия оказывались отрицательными. Переход на новую модель увеличивал текучесть кадров более чем на 25 %. Многие сотрудники, раньше ощущавшие себя частью команды, решали, что пора искать место с более хорошими условиями. Если же компания меняла модель и все же оставалась достаточно успешной для того, чтобы выйти на биржу, то в течение трех следующих лет ее стоимость росла в три раза медленнее, чем у тех фирм, которые придерживались исходной модели. В целом смена модели влияла на работу компании хуже, чем замена ее основателя другим руководителем. И вот неожиданность: негативные последствия подобных перемен проявлялись наиболее явно у компаний, изначально опиравшихся на модель лояльности.

38

Принимая на работу людей, которые легко вписываются в вашу корпоративную культуру, вы в конце концов получите полный штат сотрудников, которые будут скорее поддерживать, чем оспаривать мнения друг друга. “Соответствие корпоративной культуре превратилось в новую форму дискриминации, – замечает социолог из Северо-Западного университета Лорен Ривера. – Слишком часто это превращается в весьма расплывчатое понятие, к которому прибегают, оправдывая найм людей, похожих на начальников, принимающих решения, и отказывая тем, кто на них совсем не похож”. В IDEO – дизайнерско-консалтинговой фирме, которая разработала мышь для Apple, менеджеры начисто отказались от принципа соответствия: их интересует прежде всего способность потенциального кандидата улучшить корпоративную культуру.

39

В свете этих данных о том, что наилучший эффект дает именно искреннее несогласие, я спросил у Немет, что она думает о роли Роберта Кеннеди, которого, по сути, назначили адвокатом дьявола при разрешении Кубинского ракетного кризиса. “Думаю, роль Бобби Кеннеди заключалась в том, чтобы обеспечить сам процесс, при котором сомнению подвергались все варианты решений, – ответила она. – Он по крайней мере следил за тем, чтобы все предложения тщательно и всесторонне анализировались, – во всяком случае, отстаивал их. По-моему, все-таки это не то же самое, что искреннее несогласие, но в любом случае это несомненный шаг вперед по сравнению с принятием решений вслепую”. По-видимому, Роберт Кеннеди не был адвокатом дьявола в чистом виде; скорее, если

воспользоваться термином гарвардского политолога Роджера Портера, ему отводилась роль честного брокера – человека, который руководит группой в процессе поиска годного решения, представляя на рассмотрение участников самые разные доводы и взгляды и оценивая их качество.

40

Утверждение принципа прозрачности не означает, что все обязаны высказываться по любому поводу. “Важно говорить по существу, – объясняет один сотрудник. – Можно, конечно, заявить кому-нибудь, что тебе не нравятся его джинсы, но тогда на тебя самого обрушится критика. Зачем размениваться на ерунду?” Для того чтобы сотрудники чувствовали себя ответственными за откровенность, практически все встречи и звонки в Bridgewater записываются на видео. Если ты критикуешь человека, у него должна быть возможность ознакомиться с твоей точкой зрения. Когда все твои слова записываются, можно говорить открыто, не таясь, – а если ты делаешь это тайком, то люди все равно узнают. Если, работая в Bridgewater, ты начнешь ругать кого-нибудь за глаза, тебя в лицо назовут скользким типом (slimy weasel). А если тебя поймают на этом снова, то могут и уволить.

41

Нецелесообразность демократического голосования как инструмента принятия решений сделалась очевидной со времен разгрома в заливе Свиней: именно неформальное голосование, устроенное президентом Кеннеди накануне вторжения, заставило замолчать противников десанта. Усвоив этот урок, Кеннеди во время Кубинского ракетного кризиса старался ознакомиться с самыми разными точками зрения. Чтобы комитет советников по политическим соображениям не выбрал те варианты, которые нравились лично Кеннеди, президент начал с того, что ограничил собственную роль в процессе принятия решений, и это позволило группе более взвешенно оценивать более широкий диапазон возможностей. Как обнаружили психологи Андреас Мойциш и Штефан Шульц-Хардт, “знание чужих предпочтений снижает качество групповых решений”. Далее, вместо того чтобы обсуждать альтернативы по одной, они постоянно сравнивали и детально сопоставляли варианты между собой. Есть данные, говорящие о том, что если группа рассматривает различные варианты решения проблемы по отдельности, то могут слишком рано проявиться предпочтения большинства. Лучше попытаться выстроить рейтинг вариантов, потому что при сопоставлении третьего и четвертого вариантов вполне может всплыть такая информация, которая в корне изменит весь подход к принятию решения. Психолог Андреа Холлингшед обнаружила, что если группу инструктируют выстроить варианты по убывающей, а не сразу выбирать из них лучший, то группа с большей вероятностью изучит каждую опцию, участники поделятся информацией о наименее популярных вариантах и в конце концов примут качественное решение.

42

Исследования показывают, что когда в инаугурационной речи нового президента США содержатся позитивные прогнозы будущего, то в течение срока его правления уровень занятости и ВВП снижаются. Когда президенты слишком оптимистичны, состояние экономики ухудшается. Негативные прогнозы могут направить наше внимание на решение потенциальных проблем, а отсутствие подобных прогнозов в день инаугурации предсказывает неспособность вовремя принять предупредительные и корректирующие меры.

43

Нам хотелось доказать, что, даже когда суть сообщения не меняется, оно оказывает больший эффект, если его транслирует не руководитель, а некто, получивший реальную пользу от предлагаемой идеи. Поэтому в нашем следующем эксперименте мы попросили участников отредактировать статью аспиранта-иностранца, где имелось множество мелких грамматических ошибок. Мы объяснили, что это нужно для программы, помогающей таким аспирантам улучшить качество текстов, чтобы они могли получить хорошую работу. Чтобы показать, насколько важна может быть редактура, мы, случайным образом разделив участников на три группы (одна из них контрольная), дали им посмотреть две разные версии видео, в котором одна и та же женщина рассказывала о некоей аспирантке, получившей сразу три предложения о вакансиях после редактуры с помощью этой программы. Женщина, представившаяся как Прийя Патель, в одном случае называла себя руководителем программы, а во втором – той самой аспиранткой, которой помогла эта программа. Рассказ “руководительницы” не произвел особенного впечатления: в среднем участники группы, смотревшие этот вариант видео, выявили менее 25 ошибок – столько же, сколько обнаружила контрольная группа, не смотревшая ни одного варианта. Зато люди, посмотревшие вариант, где “Прийя Патель” играла роль аспирантки – бенефициара программы, обнаружили в среднем 33 ошибки – на 34 % больше. Кроме того, мы дали участникам эксперимента возможность написать в свободной форме комментарии, адресованные предполагаемому автору текста, а затем попросили независимых наблюдателей оценить конструктивность и полезность этих замечаний. Качество комментариев оказалось на 21 % выше, если их писал человек, просмотревший видео с “аспиранткой”, а не с “руководительницей”.

44

Когда мы имеем дело с тревогой, то волнение и веселье – не единственные положительные эмоции, которые способны привести в действие систему “старт”. Когда Элвиса Пресли призвали в армию, то его личную карточку заполняли на обычной пишущей машинке. К 1980-м годам на смену этим архаичным устройствам пришла электрическая пишущая машина IBM Selectric, но в остальном мало что поменялось. Когда пришло время автоматизации процессов и появились персональные компьютеры, оснастив конторы настольными ПК, чиновники, заполнявшие подобные бланки, боялись, что в итоге компьютеры займут их рабочие места. Вместо того чтобы пытаться разубедить или успокоить подчиненных, руководители активизировали у них систему “старт”, пробудив в них простое любопытство. Компьютеры были установлены на столах рядом со старыми верными пишущими машинками, однако чиновникам объявили, что тестовый запуск отложен; компьютеры даже не были включены в розетки. Примерно через неделю на компьютеры установили несколько простеньких игр, а служащим сказали, что в свободное время они могут в них поиграть. Клерки так заинтересовались, что через несколько месяцев, когда настало время официально приступить к обучению, они уже самостоятельно освоили основные операции. Вот как вспоминает об этом Брайан Гошен, один из тех, кто руководил этим процессом: “К тому времени, когда пора было приниматься за дело, они уже не боялись компьютеров. Они успели вполне освоиться с технической новинкой”.

45

Это упражнение строится на психологической разнице между ролью обороняющегося и ролью атакующего. Изучая отделы по борьбе с терроризмом внутри разведывательного сообщества, преподаватель университета Карнеги – Меллон Анита Булли обнаружила, что,

когда такая команда разрабатывают стратегию обороны, она заботится в первую очередь о безопасности, стараясь защититься от всех возможных угроз. Они просеивают кучу информации, но иногда могут потеряться в этой куче, и их уверенность тает. Когда же команда готовит нападение, то разведчики рассматривают множество креативных возможностей, но в итоге сосредоточиваются на одном-двух планах атаки и тщательно готовятся к ним.

46

Катарсис действует лучше всего, по-видимому, уже спустя определенное время после события. После теракта 11 сентября в Нью-Йорк приехали больше 9000 консультантов, надеявшихся предотвратить посттравматический стресс у пострадавших и облегчить у них симптомы тревоги, депрессии и горя. Психолог Тимоти Уилсон описывает, как многие консультанты проводили психологический дебрифинг стресса: побуждали пострадавших и очевидцев травматического события в течение нескольких часов подряд артикулировать свои мысли и чувства “по горячим следам”. К сожалению, это не очень помогло местным жителям, пожарникам и другим людям, которых близко коснулась трагедия. В одном исследовании людей, получивших серьезные ожоги при пожаре, у тех, кто прошел дебрифинг стресса, наблюдался более высокий уровень посттравматического стресса, депрессии и тревожности более чем год спустя. Психолог Джеймс Пеннебейкер продемонстрировал, что артикулировать свои мысли и чувства по поводу какого-то травмирующего или болезненного события бывает полезнее всего уже после того, как человек успел “поработать” с событием, осмыслить его, а не тогда, когда он ослеплен гневом или поглощен горем.