

НОНФИКШН РУНЕТА

★
ДЖОНА САКС★

МЫСЛИ

ПАРАДОКСАЛЬНО

КАК ДУРАЦКИЕ
ИДЕИ МЕНЯЮТ

ЖИЗНЬ

Нонфикшн Рунета

Джона Сакс

**Мысли парадоксально. Как
дурацкие идеи меняют жизнь**

«Издательство АСТ»

2017

УДК 316.6
ББК 88.50

Сакс Д.

Мысли парадоксально. Как дурацкие идеи меняют жизнь /
Д. Сакс — «Издательство АСТ», 2017 — (Нонфикшн Рунета)

ISBN 978-5-17-108778-4

Мы – люди привычки, запрограммированы эволюцией на безопасность, особенно когда ставки высоки. Но мир меняется, и теперь, не выйдя из зоны комфорта, невозможно добиться желаемых высот. Благодаря книге «МЫСЛИ ПАРАДОКСАЛЬНО: КАК ДУРАЦКИЕ ИДЕИ МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ» вы узнаете, как бросить вызов себе, измениться, не бояться мыслить смело и рискованно – ведь кто не рискует, тот не пьет шампанского, очень дорогого, отмечая покорение новых вершин в бизнесе и жизни. Джона Сакс, основываясь на множестве научных исследований, рассказывает, как сделать первый шаг за пределы тесной и давящей зоны комфорта с минимальными затратами душевных сил на борьбу с собой. А также объясняет, как этот шаг влияет на творческий потенциал человека – конечно, положительно, ведь для того, чтобы выйти из зоны комфорта, вам нужно переосмыслить свое отношение к себе и жизни в целом. Парадоксальное мышление противоположно интуитивному, а значит, и привычному – вам придется бросить вызов себе. В книге вы найдете массу реальных примеров, как люди, движимые новой и чуждой другим идеями, заражали других и создавали громадные корпорации, идя к успеху, поменяв интуитивное мышление на парадоксальное!

УДК 316.6
ББК 88.50

ISBN 978-5-17-108778-4

© Сакс Д., 2017

© Издательство АСТ, 2017

Содержание

Предисловие: Опасная безопасность	7
Вступление – Путь к рискованному мышлению	11
Часть первая: Смелость	15
Глава 1. Замкнутый круг безопасного мышления	15
Почему мы держимся за свои принципы, даже если этого не стоит делать	15
В поисках безопасности	17
Глава 2. Страх как источник энергии	21
Как избавиться от тревожности и разорвать порочный круг	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Джона Сакс
Мысли парадоксально: как
дурацкие идеи меняют жизнь

© Ксения Корнейчук, перевод

© ООО «Издательство АСТ»

© DaCapoPress

* * *

Посвящается Челси

Предисловие: Опасная безопасность

Пресс-конференция закончилась праздничным хаосом. С потолка сыпались бесконечные конфетти, которые заставляли нервничать оказавшихся на сцене коз и ежей в клетках.

Поводом для праздника послужила презентация нового названия команды из младшей лиги бейсбола, которая готовилась к переезду на новый стадион (строительство которого обошлось в \$56 миллионов) в Хартфорде, штат Коннектикут. Команда, на которую были возложены надежды каждого жителя города, с этого дня будет именоваться Yard goats¹. «Ежики» были главным конкурентом.

Некоторые зрители радушно приняли новое название. Другие стояли в замешательстве.

Реакция последовала незамедлительно. «Худшее название в истории», – проворчал 87-летний старик, преданный болельщик команды, ранее известной как Rock cats². Разочарованный, он поклялся больше никогда не смотреть игры с их участием. Пользователи Twitter упражнялись в остроумии. Некоторые предположили, что название оскорбляет ямайцев, живущих в городе, – многие из них разводили коз и использовали их мясо для готовки. В рамках открытого конкурса было предложено около 6000 новых названий для команды. «Серьезно? Дворовые козы? Это лучшее, на что вы способны?» – вопрошали болельщики³.

Впрочем, такую реакцию и ожидал Джейсон Клейн. Конечно, та злость и неприятие, с которыми встретили его творение, не доставляли ему особой радости, но служили доказательством того, что он задел аудиторию за живое. Техасский Эль Пасо тоже был не в восторге, когда он назвал их команду Chihuahuas⁴. Iron Pigs⁵ в Лихае, Пенсильвания, и Flying Squirrels⁶ в Ричмонде, Вирджиния, тоже были встречены прохладно. Под давлением болельщиков клиенты Клейна не раз хотели разорвать с ним контракт и забыть предложенные названия как страшный сон. Но в течение года во всех этих городах (и еще дюжине других) были побиты все рекорды младшей лиги бейсбола по продаже фанатской атрибутики. Кепки, украшенные ломтиком бекона, разлетались не только в самом Лихае, но и по всей стране. На играх Chihuahuas болельщики ели начос из стилизованных собачьих мисок, которые потом становились украшением их домов. Эти сумасшедшие названия произвели фурор, и типичные, солидные San Jose Giants⁷ не могли с ними конкурировать.

«Нервничаешь? Значит, ты на правильном пути, – уверяет Клейн. Люди быстро забывают то, что они считают привычным. Они подсознательно ставят галочку «уже видел», и все, ты вне игры».

Многие команды из Младшей лиги были близки к вылету из игры. В маленьких городах активно развивается индустрия развлечений, интерес к бейсболу падает, поэтому владельцы клубов инстинктивно пытались перенять опыт процветающей Главной лиги. Но Клейн и его агентство Brandiose пошли по прямо противоположному пути. Он справедливо предположил, что Младшая лига – развлечение для местных жителей. Поэтому она может либо оставаться второсортным спортивным мероприятием, либо стать первоклассным спектаклем. Выступая перед аудиторией с презентацией нового названия, президент Летающих белок (в прошлом

¹ «Дворовые козы» (прим. пер.).

² «Каменные кошки» (прим. пер.).

³ Kristin Hussey, Hartford Yard Goats? The Name Isn't a Hit Yet, (New York Times June 28, 2015) <https://www.nytimes.com/2015/06/29/nyregion/hartford-yard-goats-the-name-isnt-a-hit-yet.html>

⁴ «Чихуахуа» (прим. пер.).

⁵ «Железные свиньи» (прим. пер.).

⁶ «Летающие белки» (прим. пер.).

⁷ «Великаны Сан-Хосе» (прим. пер.).

Braves⁸) заявил: «Хочу обратиться к прессе. Болельщики спрашивают, это бейсбол или цирк. Так вот, это цирк».

Названия, предложенные Клейном, выбраны не случайно. Если вдуматься, Yard Goats⁹, на самом деле очень подходит Хартфорду. Этот резкий звук переключения дорожной стрелки символизирует упрямство и неуважение, которые, по заверению самих жителей, лучше всего описывают характер города. Название, которое кажется таким нелепым с первого взгляда и таким правильным со второго, скоро станет местной шуткой, понятной только хартфордцам. Миссия выполнена.

Клейн мог бы осчастливить все население Хартфорда и своего клиента и выбрать менее рискованное название, вроде Huckleberries¹⁰, которое лидировало в народном рейтинге местной газеты Hartford Courant – история города неразрывно связана с творчеством Марка Твена. Это бы принесло Клейну одобрение, к которому стремится каждый из нас. И его агентство утонуло бы в море однообразия. Но вместо этого он наступил на горло своему желанию выбрать безопасный путь. И это позволило ему произвести революцию в индустрии, находящейся на грани стагнации.

Клейн пошел на осмысленный риск. Паника, царящая в младшей лиги бейсбола, не сбила его с ног, но открыла новые возможности. Он подошел к решению проблемы смело и креативно, прекрасно понимая, что это не встретит одобрения среди экспертов и поставит под удар его репутацию. Но так родились парадоксально гениальные «Железные свиньи», «Летающие белки» и «Дворовые козы».

Почему же среди нас так мало Джейсонов Клейнов? Почему лишь небольшой процент организаций и отдельных людей процветают в условиях постоянных изменений, когда остальные застревают на одном месте, добившись определенного успеха? Почему только некоторые из нас легко адаптируются к испытаниям, пока другие держатся за одно устаревшее решение всех проблем? Почему? Когда же станет очевидно, что иногда нужно пойти на риск? Когда мы перестанем отчаянно жаждать стабильности и безопасности?

В 2013 году, когда я впервые услышал про Клейна, эти вопросы постоянно крутились у меня в голове. Моя рекламная компания находилась на грани коллапса. Основная проблема заключалась в том, что мы следовали одному креативному процессу, который в корне убивал всю креативность. Самое ужасное, в этом был виноват я.

Я основал Free Range в 1999 году, сразу после колледжа, когда мне было 24 года. Я был уверен, что не смогу работать в традиционной корпоративной структуре. У меня всегда были трудности с игрой по правилам, и я понимал, что мое увольнение из бюрократизированной организации будет лишь вопросом времени. Я ставил себе целью превратить Free Range в креативное пространство, в котором всегда будет место экспериментам и нестандартным решениям. С первым же успехом я забыл про эти обещания. Мы создали 4-минутный ролик о проблемах семейных фермерских предприятий с животными в черных плащах. The Meatrix посмотрели более 40 миллионов человек, и это задолго до эпохи интернет-видео. Мы первые заговорили о проблеме, о которой раньше никто не задумывался.

Другой ролик – The Story of Stuff – разрушил все законы онлайн-маркетинга. 20-минутное видео ставило своей целью убедить людей, что шопинг – не цель жизни. Фильм набрал еще больше просмотров, чем The Meatrix. Тысячи учителей по всему миру показывали его своим

⁸ «Храбрцы» (прим. пер.).

⁹ Дословный перевод с английского – «железнодорожная стрелка» (прим. пер.).

¹⁰ «Черника», также Гекльберри Финн – вымышленный персонаж из романов Марка Твена (прим. пер.).

студентам. Наше агентство стало синонимом креативных интернет-решений, которые меняют мир. И нам нравилось это.

Но вместе с агентством росло и давление. Я чувствовал, что должен повторить успех, уметь предсказать развитие событий. Чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, я решился на взрослый (как мне тогда казалось) поступок: выработал строгий процесс, которому каждый должен был следовать неукоснительно. Так я начал превращаться из 24-летнего авантюриста в 38-летнего приверженца правил. Я подписался на бизнес-журналы, нанял консультантов, ввел стандартные операционные процедуры, описывающие каждый наш шаг. Я даже написал книгу о нашей технике сторителлинга, из-за которой множество людей совершали паломничество в надежде получить мое экспертное мнение. И это причиняло мне определенный дискомфорт – я чувствовал себя студентом, который в состоянии следовать только одному изученному методу. Я отвечал на вопросы быстро и решительно, опасаясь показать свою неуверенность.

Разработанные мной процедуры обеспечили нашим проектам необходимую структуру. Но введенные процессы негативно отразились на командном духе. Поиски креативного решения свелись к обсуждениям, кто эффективнее всего применил нашу технику на практике. Люди начали чувствовать невидимые кандалы, а я понимал, что они перестали работать в полную силу. Мы больше не шли на риск. И это никого не радовало. В завершение всего молодые талантливые сотрудники, которых я искал месяцами, начали уходить, едва устроившись на работу – говорили, что им не хватает свободы творчества.

За несколько лет до этого я был уверен, что наши креативные решения меняют мир. Теперь же я был не в состоянии разобраться с собственной жизнью. Я боялся отступить от процесса, который гарантировал финансовую стабильность нашего бизнеса, хотя одновременно понимал, что в один момент он же убьет нас.

Интуиция твердила, что мнимая безопасность таит самую большую угрозу. Но растущее давление только усиливало желание придерживаться статус-кво. Я был угнетен. Раньше моя креативность помогала мне найти ответ. Но в тот момент у меня не было ничего.

Тогда я начал поиски новаторов, тех, чьими работами я восхищался, кто не боялся рисковать ради результата. Я хотел понять, является ли эта решимость врожденным качеством, или же существуют способы научиться рисковать осмысленно. Составив список людей, я стал обращаться к ним за советом. Я спрашивал, что заставило их отказаться от шаблонных решений и как они мотивировали других последовать за ними. Как они справились с тревожностью, которая охватывает каждого, кто осмелится высказать нетрадиционную идею? Или им не знакомо это чувство неуверенности в себе? Как им удалось отказаться от принятых правил? И, пожалуй, самое главное: что помогает им выживать в зоне риска?

На мою просьбу откликнулись больше ста человек. Помимо Джеймса Клейна я познакомился с двумя экономистами, которые отказались от конвенционного «научи человека ловить рыбу» в пользу прямой помощи населению, выдавая \$1000 зараз. Экономическое сообщество развитых стран высмеяло их инициативу, но это не помешало им стать одной из топовых благотворительных организаций, недавно получившей грант на \$25 миллионов для продолжения программы. Основатели GiveDirectly показали мне, что правильное сочетание знания и определенной твердости могут перевернуть представление о существующих нормах.

Я разговаривал с доктором, который заразил себя неизлечимой болезнью. Он был уверен, что сможет найти лекарство, хотя никто не верил в него. Отчаянный поступок Барри Маршалла едва не стоил ему карьеры и семейной жизни, но за свое открытие он получил Нобелевскую премию. Он научил меня что иногда пренебрежение правилами – единственный шаг к успеху.

От бывшего CEO Pets.com, пережившего один из самых грандиозных провалов в Интернете, я узнал, как справиться с поражением и найти в себе смелость и желание попробовать еще раз. Став умнее и взрослее, Джулия Уэйнрайт развивает новый бизнес, который в разы успешнее ее предыдущего проекта.

Стив Керр, тренер Golden State Warriors¹¹, рассказал мне, как он научил себя и других избавляться от страха совершить ошибку, который убивает желание рисковать ради большего успеха. По его руководством просто хороший клуб дважды выиграл НБА в течение трех лет. В своей второй год в качестве тренера он установил новый рекорд НБА. Служащий аптечной сети CVS, убедивший руководство отказаться от табачного бизнеса (приносившего \$2 миллиарда), я получил подтверждение, что рискованное мышление может принести колоссальные изменения даже в консервативной среде. Огромный экономический и социальный успех с лихвой компенсировал потери от прекращения продажи сигарет.

Когда я составлял список новаторов, я был уверен, что каждому из них повезло родиться с подобным креативным мышлением, что они сильно отличаются от нас. Я полагал, что они следуют внутреннему инстинкту и играючи преодолевают границы принятых норм. Что им неведом страх поражения или насмешек общества. Но вместо этого я увидел смелых и самоотверженных людей, которые научились бороться с неуверенностью и бросать вызов самим себе. Научились принимать дискомфорт и идти на риски, не замечать скептические комментарии критиков. Они ошибались. Они загоняли себя в ловушки. Но никогда не переставали бороться с желанием выбрать безопасный путь.

Я в корне ошибался, и это подарило мне надежду. Я понял, что должен стать одним из них. Теперь я точно знаю, что можно научиться идти на осмысленный риск. В этой книге я передаю весь свой опыт.

¹¹ Американский баскетбольный клуб, выступающий в НБА (*прим. пер.*).

Вступление – Путь к рискованному мышлению

Рискованное мышление:

возможность справляться с испытаниями, отказавшись от общепринятого операционного процесса; способность бороться с внутренним беспокойством, принимать критику и пренебрежение, идти на осмысленный риск и ставить под вопрос конвенциональные нормативы (включая свои собственные) ради достижения революционного результата.

В быстро меняющемся мире осмысленный риск – незаменимый навык. К сожалению, его нельзя назвать врожденным – структура нашего мышления задает определенную модель поведения, которая противится изменениям. По сути, чем большим опытом и знанием мы располагаем, тем меньше мы склонны идти на риск. Психологи называют это «алгоритмом восхождения на вершину». Когда мы принимаем решение, наше подсознание выбирает путь, который, по ощущениям, максимально приблизит нас к вершине. Чаще всего это означает выбор проверенного и знакомого маршрута. Мы снимаем продолжение нашумевшего фильма. Мы не разрабатываем новые продукты, а слегка улучшаем уже существующие. Мы отправляем то же мотивационное письмо, которое принесло результат в прошлый раз. Мы копируем конкурентов. Но проблема в том, что в современном мире этот алгоритм не поднимает нас на новую вершину, а лишь занижает стандарты.

Но это не единственная вредная привычка нашего мышления. Я открыл для себя десятки особенностей психологии человека, которые, благодаря эволюции, вынудили нас ценить привычное и безопасное. Мы уважаем авторитеты, вместо того чтобы задавать вопросы. Мы стремимся работать в группах. Мы заучиваем конвенциональные истины, пока они не станут частью нашего подсознания. И это лишь несколько препятствий, мешающих нам выбрать незнакомый путь. Ирония в том, что больше всего мы жаждем привычного тогда, когда оказываемся в незнакомой среде, требующей нового подхода. И, чувствуя, что традиционные методы не работают, мы в панике ищем максимально безопасное решение.

И именно в этот момент безопасное мышление становится опасным – оно приводит к краху. Медицинские исследования показали, что 70 % пациентов игнорируют рекомендации врачей изменить образ жизни, даже когда речь идет о риске для здоровья¹². По данным института Гэллапа, каждые две трети американцев не чувствуют удовлетворения от их работы¹³. Они предпочитают изнывать от скуки и не готовы рискнуть текущей должностью ради преследования своей мечты. Трудно представить, какой потенциал расходуется впустую.

Американская система образования только поощряет безопасное мышление, сводя обучение к шаблонным тестам. Учителей, не соответствующих стандартам, увольняют, школы закрывают. Университеты продолжают прививать любовь к базовым метрикам, в то время как оценки креативности (наиболее конкурентоспособного навыка в будущем) показывают, что нас ждет еще одно поколение людей, не способных пойти на риск. Самое популярное решение этой проблемы? Еще больше норм и тестов.

¹² Leslie R Martin, Summer L Williams, Kelly B Haskard, and M Robin DiMatteo, The challenge of patient adherence (Therapeutics and Clinical Risk Management, Sep 2005) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1661624/#b17>

¹³ Gallup: Employee Engagement in U.S. Stagnant in 2015 <http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>

Впрочем, надежда все же есть. За последние несколько десятилетий в исследовании креативности произошла настоящая революция. Если раньше мы считали креативность врожденным навыком, который либо есть, либо нет, то сейчас мы уверены, что ее можно развить.

В начале своей блестящей карьеры Тереза Амабайл – психолог из Гарварда – провела достаточно простой эксперимент на небольшой группе учеников начальной школы. Ей помогали две ее сестры – единственный персонал, который она могла себе позволить нанять в то время.

Амабайл разделила участников эксперимента на две группы, каждую из которых попросила сделать коллаж. Первой группе она сообщила, что их будут оценивать и автор лучшей работы выиграет приз. Вторая группа была уверена, что лучшая работа будет определена случайно, через лотерею. Затем Амабайл отнесла работы трем профессиональным художникам и попросила анонимно оценить работы. Все эксперты сошлись во мнении, что школьники из второй группы (не подозревавшие, что их работы будут оценивать) проявили гораздо больше креативности.

Дети более творчески подошли к работе, когда у них отсутствовал видимый стимул. Результаты эксперимента натолкнули Амабайл на прогрессивную теорию, которую она хотела развить в будущем. Но женщина, пытающаяся построить карьеру в традиционно мужской области экспериментальной психологии, не встретила поддержки – ей посоветовали прекратить исследования, которые могли поставить крест на ее перспективах. К счастью, Амабайл пошла на осознанный риск и продолжила работу.

Ее следующий эксперимент показал, что страх наказания также негативно влияет на творческие способности, в то время как естественная мотивация – например получение удовольствия от работы – улучшает креативность. Одна эта взаимосвязь креативности и мотивации могла оказать влияние на все последующие исследования, но Амабайл сделала еще один важнейший вывод: личные творческие возможности можно развить и усилить. Не существует прирожденных артистов или бухгалтеров. Есть множество факторов, которые могут изменить наши способности и, как доказала Амабайл, мы можем их контролировать.

Она продолжила исследования и открыла еще три обстоятельства, положительно влияющих на креативность. Ее теория соответствия, тепло встреченная научным сообществом, утверждает, что наше стремление искать нестандартный способ решения проблемы стимулируется следующими факторами:

- мы обладаем мотивацией для решения проблемы;
- мы обладаем релевантным опытом. Нам необходимо знать, какие способы решения проблемы уже были использованы и какой они принесли результат, чтобы избежать повторения неудавшихся попыток;
- мы используем креативный стиль работы, подразумевающий желание избавиться от старых привычек, отказаться от слепого следования правилам и открытость к инновационным идеям;
- мы работаем в креативной среде. Творческий процесс может быть легко сведен на нет чрезмерным желанием минимизировать риск, необходимостью следовать жестким процедурам или неблагоприятной атмосферой в коллективе¹⁴.

Теория Амабайл предлагает подтвержденный исследованиями свод правил, которые помогают развивать креативность и сбросить с себя оковы безопасного мышления. Но когда я попытался применить их на практике, я понял, что следовать им не так просто.

Например, естественная мотивация: в реальной жизни работа непосредственно связана с определенным внешним давлением. Мы должны соответствовать ожиданиям других людей,

¹⁴ Другие работы Амабайл, посвященные теории креативности: Amabile, Teresa: Componential Theory of Creativity 4/26/2012 Harvard Business School.

будь то руководитель, клиент или покупатель, и следовать заданным дедлайнам. И даже на самой любимой работе неизбежно приходится выполнять скучные и рутинные задания. Я задался вопросом, существуют ли способы сохранять естественную мотивацию даже при внешнем давлении?

Далее, потребность в определенном опыте. На своем собственном примере я убедился, что эксперту очень легко оказаться в ловушке собственного мышления. Недавнее исследование показало, что уверенность в собственном знании увеличивает вероятность совершения элементарной фактической ошибки. Так как же научиться одновременно использовать свой опыт и сохранять открытость к новым идеям?

И, наконец, самое сложное: каким образом мы можем идти наперекор правилам и шаблонам в условиях ограниченного времени и высоких требований к нашей работе? Корпоративная система большинства организаций не поощряет свободу и своевольное отношение к принятым нормам. Это может привести не только к насмешкам или неодобрению, но и вполне ощутимым санкциям. Как избавиться от тревожности, когда возможные последствия вселяют страх? И если речь идет о менеджерах, как я, например, можем ли мы найти способ сбросить устаревшие оковы, не устроив революцию с печальными последствиями?

Я потратил несколько лет на исследования, эксперименты и неудачи, прежде чем я нашел ответы на свои вопросы и сформулировал принципы, которые помогают забыть про безопасное мышление и наслаждаться новыми, креативными, инновационными решениями. Мне не хватит страниц описать все то, что я узнал за эти годы, но я предлагаю практический план действий, который позволит каждому в дальнейшем выбирать свой правильный путь.

Книга состоит из шести частей. В каждой главе я рассматриваю важную составляющую рискованного мышления и предлагаю практические советы, как справиться с ловушками сознания и уплыть подальше от островка безопасности. Многие методы и техники, которые я предлагаю, потребуют определенной практики, прежде чем станут неотъемлемой частью мышления. Но могу заверить, что потраченное время полностью окупится новой энергией и мотивацией от работы. Они вернули мне креативность и помогли раскрыть потенциал окружающих меня людей.



Первая часть – Смелость – исследует роль дискомфорта и страха, из-за которых мы цепляемся за безопасное мышление. Я рассматриваю некоторые мифы о тревожности и предлагаю способы принятия дискомфорта, который неизбежно возникает при разрушении существующих границ. Вокруг нас множество возможностей, и потребуется немало смелости, чтобы сделать шаг навстречу неизведанному.

Вторая часть – Мотивация – рассказывает о важности энергии, которая подталкивает нас к экспериментам и стимулирует жертвовать комфортом ради будущего результата. Она важнее

отдельно взятой естественной или внешней мотивации, поскольку для постоянного поддержания креативности на высоком уровне требуется влияние всех мотивирующих факторов.

Третья часть – Знание – объясняет парадокс эксперта, при котором наш опыт только мешает нашим результатам. Я покажу, как использовать свои знания во благо и сохранять любознательность новичка.

Четвертая часть – Гибкость – представляет различные мнения об интуиции и преимущества генерирования неоднозначных идей, которые кажутся смешными на первый взгляд и гениальными на второй.

Пятая часть – Мораль – разрушает устоявшийся стереотип о существовании одной-единственной истины и объясняет, чем грозит преданность устаревшим правилам. Я расскажу о практических способах креативного неподчинения и докажу, что иногда нам нужны друзья, которые ведут себя как враги.

Наконец, шестая часть – Лидерство – фокусируется на работе в коллективе и предлагает варианты совместного бунта против социального давления. Мы рассмотрим техники лидерства, которые помогут быть уверенным в осмысленном риске.

Меня не раз бросало из стороны в сторону, от предсказуемости к инновациям, от структуры к свободе, от безопасности к риску. И я понял, что ни одно правило (или его нарушение) не может гарантировать успех. Фантастические результаты, которые может принести осмысленный риск, – это совокупность всех доступных методов. Науки и креативность, интуиция и анализ, естественная и внешняя мотивация, экспертиза и неопытность – все это лишь части нашего мышления. И принципиально важно научиться выбирать правильные инструменты – те, что кажутся наиболее органичными и подходящими.

Непросто научиться контролировать собственное мышление, но в наше время это необходимо – стандартные схемы перестают приносить результат. Перед нами стоит задача увидеть новые решения социальных, технологических, экологических проблем, которые просто не существовали во времена наших предшественников. У нас есть все возможности, чтобы победить бедность или найти лекарства от большинства болезней. Но для этого нужно пойти на риск.

Я надеюсь, что мои истории о новаторах нашего времени вдохновят вас на собственные эксперименты и раскроют ваш потенциал или возможности вашей команды. Мои приключения на пути к осмысленному риску показали, что он не только делает тебя успешным на работе, но и счастливым в повседневной жизни.

Часть первая: Смелость

Глава 1. Замкнутый круг безопасного мышления

Почему мы держимся за свои принципы, даже если этого не стоит делать

2015 год. Я приехал в Остин, штат Техас, на встречу с CEO разных компаний, чтобы послушать их истории. Я был убежден, что интереснее всего услышать рассказ человека, который сейчас находится в кризисе, а не его же выводы после подъема обратно на вершину. Я знал, что один из спикеров находился как раз в такой ситуации. Напряжение в аудитории возрастало. Многие участники уже рассказали, через какие трудности им пришлось пройти, но следующее выступление должно было стать ключевым.

Джон Макки, основатель и один из CEO Whole Foods, сидит на фоне экстравагантной экспозиции из цветов и растений, символизирующих здоровье и безмятежность бренда, но его выражение лица совершенно не сочетается с картиной спокойствия. Несколько зрителей шепотом обмениваются комментариями.

Рыночная стоимость Whole Foods упала на 40 % за последние 6 месяцев, продажи падали. Аналитики предсказывали скорый крах компании, и Макки предложил щедрую компенсацию сотрудникам, решившим покинуть ее. 2000 человек согласились. Бренд, еще недавно так любимый, оказался под пулеметным огнем. Кампания PETA, недовольство высокой стоимостью товаров и обвинения со стороны Нью-йоркского управления по делам потребителей практически одновременно ударили по Whole Foods¹⁵. За всеми комментариями прессы и общества было невозможно уследить.

Макки назвал нападки на компанию «ложными». Но было ясно, что человек, который 37 лет назад начал бизнес с одного единственного магазина, воспринимает кризис как личный удар. Он рассказал, что все началось с простой мечты – сделать полезную еду доступной для всех американцев – и он не ожидал такого успеха. Он поделился, насколько больно было увидеть такое резкое изменение отношения к его компании. «Трудно мыслить ясно и наблюдать за рождением чего-то нового, когда каждый норовит раскритиковать тебя», – грустно заключил Макки. Затем, обращаясь к себе и второму CEO компании Уолтеру Роббу, он добавил: «Посмотрите, что будет с нами через год. Мы либо станем прекрасной бабочкой, либо исчезнем с этого рынка».

Аудитория замерла – по сути, Макки признался, что его могут отстранить от управления его же компанией. Но меня больше заинтересовало другое – его фраза *«Трудно мыслить ясно, когда каждый норовит раскритиковать тебя»*.

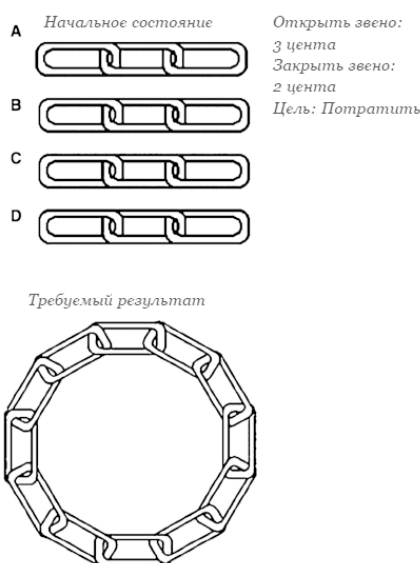
Макки озвучил одно из главных препятствий на пути к изменению подхода, когда того требует ситуация. Когда мы сталкиваемся с неизвестностью, мы понимаем необходимость изменений, ведь привычная схема перестала приносить результат. В то же время страх переключает наш мозг в безопасный режим и подталкивает к хорошо знакомой модели поведения. Причем это происходит не только перед лицом неминуемой катастрофы, но и в повседневной работе, когда, например, мы не успеваем подготовить проект к дедлайну, или встреча с клиен-

¹⁵ <https://www.peta.org/blog/peta-sues-whole-foods-over-humane-meat-claims/> Whole Foods Accused of Overcharging in New York City Stores By STEPHANIE STROM JUNE 24, 2015 <https://www.nytimes.com/2015/06/25/business/whole-foods-accused-of-overcharging-in-new-york-city-stores.html>

том не принесла ожидаемого результата, или продукт был встречен аудиторией не так тепло, как ожидалось.

Вы наверняка бывали в подобных ситуациях и понимаете, как тяжело было Макки сохранить креативность и открытость под давлением общества. Но преодолеть сомнения и стресс проще, чем может показаться на первый взгляд. Предлагаю провести небольшой эксперимент и решить «задачу об ожерельях». Вам потребуется ручка и лист бумаги.

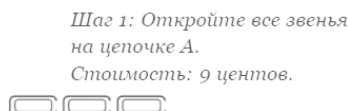
Представьте, что вы хотите сделать ожерелье из четырех цепочек с тремя звеньями. Чтобы открыть звено, нужно заплатить три цента, чтобы обратно закрыть – два. Задача состоит в том, чтобы потратить на составление ожерелья не более 15 центов. На решение у вас есть пять минут.



Тесты показали, что только 3 % испытуемых смогли достигнуть цели¹⁶. Пытаясь решить эту задачу, вы обладали определенным преимуществом, ведь содержание этой главы мотивирует вас отметить слишком очевидные ответы. Тем не менее, под давлением таймера, вы скорее всего не увидели простое, но неожиданное решение. Дайте угадаю, вы сразу же стали открывать звенья и пытаться соединить их между собой – ведь это *должно* было сработать.

Испытуемые долгое время придерживаются этой стратегии, даже осознавая ее неэффективность.

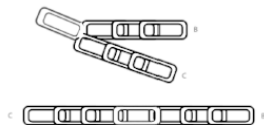
Готовы узнать ответ? Единственный способ составить это ожерелье за 15 центов требует рискованного первого шага. Откройте все три звена на одной из цепочек (например, А), что обойдется вам в 9 центов. Время для паники – осталось всего 6 центов, а результат пока нулевой.



Теперь, соедините открытым звеном цепочки В и С. Закройте звено. Осталось 4 цента.

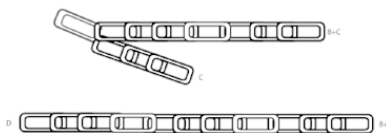
¹⁶ Anaesthesia, 2010, 65, pages 61–69 No simple fix for fixation errors: cognitive processes and their clinical application by E. Fioratou, R. Flin and R. Glavin.

Шаг 2: Присоедините цепочки В и С к одному из звеньев А и закройте его. Промежуточная стоимость: 11 центов.

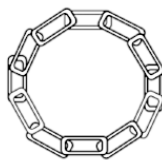


С помощью другого открытого звена из цепочки А присоедините цепочку D к цепочке С. Закройте звено, и у вас останется 2 цента.

Шаг 3: Соедините цепочку D к цепочкам В и С с помощью другого открытого звена и закройте его. Промежуточная стоимость: 13 центов.



Возьмите оставшееся звено и соедините края длинной цепочки В+С+D. Вы потратили ровно 15 центов.



Шаг 4: С помощью оставшегося звена соедините края цепочки и закройте его. Итоговая стоимость: 15 центов.

В этом решении нет ничего сверхсложного, но большинство испытуемых, даже отмечая самый очевидный вариант, выбирают близкую к нему альтернативу и отчаянно пытаются найти ответ с помощью одного и того же (по сути) метода. Время истекает, на новый подход так никто и не решился, а вариант потратить 9 центов без очевидного прогресса даже не рассматривается. Даже когда люди знают, что от них ждут нестандартного решения, они лишь кивают, улыбаются и радостно хватаются за привычную стратегию. Этот эксперимент доказал, что большинство из нас выбирают наиболее безопасный вариант даже тогда, когда на кону ничего не стоит. Подобная ситуация грозит разве что минутным, едва ощутимым беспокойством. Но даже в этом случае наши шаблоны подталкивают нас к заученным моделям мышления и поведения, изменить которые чрезвычайно сложно.

В поисках безопасности

Почему это происходит? Что заставляет нас заикливаться на одном-единственном варианте? Этот порочный круг, подталкивающий нас к поиску привычного и безопасного, изображен на рисунке ниже. Я называю его «Цикл безопасного мышления»:



Первый шаг – осознание угрозы – может быть спровоцирован множеством факторов. Например, в эксперименте с ожерельем его вызвало ограничение по времени. В реальной жизни мы чувствуем подобное угнетение, когда видим плачевные результаты продаж, негативные отзывы покупателей, жалобы клиентов, критику со стороны руководства. Или, может быть, наш конкурент выпустил на рынок инновационный продукт. Парадокс в том, что даже наш успех может восприниматься как угроза, ведь ставки возросли. Простыми словами, мы начинаем усложнять себе жизнь, и уже не в состоянии избавиться от страха.

Второй шаг запускает в реакцию, которую неврологи называют корковой активацией – состояние, при котором активизируются внимание и сосредоточенность. Разумеется, в определенных ситуациях это может пойти на пользу, например, когда требуется принять мгновенное решение при физической угрозе. Но креативному мышлению корковая активация лишь мешает. При сниженной активации головной мозг распределяет ресурсы по различным функциям организма, например пищеварение, клеточная репарация, упорядочивание воспоминаний. В состоянии покоя когнитивная система позволяет нам рассеивать внимание и следовать полету фантазии, что положительно сказывается на креативных возможностях.

Томас Эдисон изобрел оригинальный способ использовать по максимуму возможности при сниженной активации мозга. Он садился в кресло, чтобы вздремнуть, держа в каждой руке по металлическому шару. Сбоку от кресла он ставил металлический поднос. Когда он начинал засыпать, мозг переключался в состояние покоя, открывая путь воображению и идеям, которые никогда бы не пришли в голову в состоянии бодрствования. Но как только Эдисон начинал засыпать, шары падали, и громкий звук будил его – как раз вовремя, чтобы успеть запомнить и записать идеи. По его словам, многие из его изобретений родились благодаря этому методу¹⁷.

Когда мы сталкиваемся с потенциально опасными испытаниями, наш мозг автоматически переходит в режим максимальной активности. Это заложено в нас генетически, ведь нашим далеким предкам приходилось мгновенно принимать решения при столкновении с хищниками. Представьте, что вы неспешно прогуливаетесь в поисках подходящего места для ужина. Вам ничего не угрожает, поэтому вы можете расслабиться и спокойно смотреть по сторонам. Но если вы почувствуете опасность (например, увидите хищника), ваше сознание незамедлительно включится в работу. Организм начинает вырабатывать гормоны стресса – кортизол и адреналин, – и внимание концентрируется на конкретной угрозе. Кровь приливает к мышцам и в зрительную кору головного мозга, подготавливая вас к схватке. Вы не спускаете глаз с хищника и готовы действовать решительно. Неврологи доказали, что высокий уровень корковой активации отключает два участка головного мозга, которые отвечают за возможность строить планы на будущее. Какой смысл думать о завтрашнем дне, если вы можете умереть прямо сейчас? Мозг убеждает нас, что существует только два варианта развития событий: вступить в бой или сбежать. Именно поэтому корковая активация играет огромную роль в выживании в

¹⁷ Time.com The Spark of Invention By Jeffrey Kluger Nov. 14, 2013.

условиях угрозы для жизни. Но при необходимости принять творческое решение она только мешает нам увидеть всю перспективу.

Возьмем для примера ситуацию, когда быстрое развитие технологий требует от нас принятия соответствующих мер в нашей работе. Мы можем понимать, что старые способы не приносят результата, что нужно сохранять, как выразился Макки, «ясность мышления», но паникующий мозг вынуждает нас забыть об этом и сделать выбор в пользу безопасного решения. Мы отчаянно цепляемся за знакомое и привычное, чтобы избавиться от тревожности. Мы оправдываемся, говоря что-то вроде «в прошлый раз сработало, давайте и сейчас сделаем так», или «давайте по-быстрому исправим, пока ситуация не вышла из-под контроля». Мы убеждаем себя, что как только устраним видимую угрозу, мы станем более открытыми и рисковыми.

К сожалению, мы лишь снова и снова загоняем себя в безвыходную ситуацию. Следование старым привычкам и заданному курсу, в конечном итоге, только увеличивает уровень тревожности.

Негативный эффект замкнутого круга был продемонстрирован в серии исследований психологов Роберта Йеркса и Джона Додсона, которые выявили взаимосвязь между мотивацией (или уровнем активности мозга) и эффективностью. Закон Йеркса-Додсона гласит, что до определенного момента их уровень растет пропорционально. Именно мотивация помогает нам лучше справляться с трудными задачами. Но если для ее решения необходимо применить сложные или нестандартные методы, требующие креативности и воображения, пропорция меняется. После определенного момента излишняя мотивация ухудшает нашу эффективность. Именно об этой точке расхождения говорит Джон Макки, рассказывая о сложностях работы под давлением критики.

Напряженная мозговая деятельность не поможет ему решить проблему с Whole Foods, ведь речь не идет об угрозе жизни. Да, в случае провала он обречет себя на насмешки, сожаления, потерю состояния, но не на смерть. Проблема в том, что наш организм не видит разницы между этими угрозами, применяя одни и те же механизмы и в присутствии хищника, и при репутационных рисках.

Наш мозг не считает, что угроза потерять работу, уважение коллег или положение в мире равноценна физической угрозе. Он абсолютно в этом уверен. И это тоже связано с нашим прошлым. Для первобытного человека исключение из племени означало верную смерть, равно как и схватка со львом. Возможно именно поэтому испытуемые Майкла Уильямса, пережившие социальное исключение, сошлись во мнении, что предпочли бы остракизму¹⁸ физическое наказание¹⁹.

Это также объясняет, почему Джону Макки, по его собственному признанию в Остине, пришлось бороться с желанием пересмотреть свою позицию и забыть про открытость и ясность мышления – его организм буквально физически подталкивал его к выбору безопасного решения. Подсознание твердило, что куда разумнее развязать PR-войну и уничтожить угрозу, вместо того чтобы переворачивать с ног на голову все бизнес-процессы. На самом деле даже во время своего выступления он иногда позволял себе критику в адрес соперников, будто склоняясь к открытой конфронтации или выбору проверенной стратегии. Многие бизнесмены, сталкиваясь с трудностями, отчаянно хватаются за свой опыт и придерживаются заданного курса. И именно этого старался избежать Макки.

В конце своего выступления Макки удалось справиться с искушением, и свою речь он закончил так: «Вы хотите выбрать безопасный путь. Но в современном бизнесе не существует безопасных путей».

¹⁸ Остракизм – гонение. В древних Афинах народное голосование, во время которого на глиняных черепках писали имя гражданина, угрожавшего демократии государства; если имя человека писалось более 6 000, он изгонялся на 10 лет.

¹⁹ American Psychological Association | Singled out: Social rejection and ostracism are emerging as powerful psychological forces that shape human behavior in positive and negative ways. By Beth Azar 2009, Vol 40, No. 4

Выходя из аудитории, я был уверен, что этот кризис – далеко не финальная глава истории Макки. И действительно, когда я встретился с ним вечером, он поделился своими планами развития Whole Foods, которой предстояло стать сетью продуктов по доступным ценам. На протяжении 37 лет компания относилась к премиальному сегменту, поэтому грядущие перемены и правда казались грандиозными и пугающими²⁰.

²⁰ Макки на самом деле перезапустил сеть по более доступным ценам с прицелом на быстрый рост компании (требование инвесторов). В 2017 году Amazon приобрел Whole Foods за \$13,7 миллиарда на условиях сохранения Джона Макки в должности управляющего. После завершения сделки он уверен в будущем компании. «Мы перевернем продуктовый рынок и поможем сделать полезные товары доступными», – рассказал Макки (*Прим. автора*).

Глава 2. Страх как источник энергии

Как избавиться от тревожности и разорвать порочный круг

«Это сумасшедшие», – с уважением говорит голос Ричарда Дрейфуса, пока на экране мелькают портреты Пабло Пикассо, Амелии Эрхарт и Махатмы Ганди. – Люди вне толпы. Бунтари. Создатели проблем... Они терпеть не могут правила, и они не испытывают уважения к статус-кво». Только люди, которые «думают, что они достаточно сумасшедшие, чтобы изменить мир, – напоминает голос Ричарда Дрейфуса, – единственные, кто это делает.

Реклама Apple 1997 года Think Different рассказала обо всех преимуществах разрушения границ привычного всего за 60 секунд. Создается впечатление, что креативное мышление – нативная привилегия небольшой группы людей, которым повезло родиться бунтарями, игнорирующими социальные обычаи. Они играючи справляются со всеми испытаниями, в то время как простые смертные ведут неравный бой с тревожностью и страхом.

Но присмотритесь к судьбе одного из «сумасшедших» – несмотря на видимое спокойствие, Махатме Ганди тяжело далась борьба с системой²¹. Ганди, которого мы считаем олицетворением смелости и преданности своим принципам, пришлось научиться справляться со страхом осуждения и неприятия. В автобиографии он признался: «Я был очень робким и избегал общества людей. Моими единственными друзьями были книги». Он даже сбегал из школы, потому что «не мог побороть страх заговорить с кем-нибудь», боясь, что над ним будут смеяться.

С годами страх только усиливался. Когда ему было около 20 лет, он уехал в Англию и поступил на юридический факультет. Присоединившись в Лондонскому сообществу вегетарианцев, он быстро добился уважения и стал одним из лидеров группы. Но даже тогда он часто прерывал свои выступления и просил коллег закончить за него. Трудно представить, что этот человек повел за собой многотысячную толпу, а его речи повлияли на судьбу миллионов. «Выступление перед незнакомой аудиторией вводило меня в ступор, – писал Ганди в автобиографии. – Я делал все возможное, чтобы избежать этого».

Ганди так и не удалось полюбить выступления на публике, но он смог превратить страх в источник своей силы. Он считал, что борьба с тревожностью и принуждение выходить из зоны комфорта подготовили его к войне с несправедливостью. С возрастом эта скромность стала его отличительной чертой. В его медленном темпе речи был несомненный плюс – Ганди не жалел ни об одном сказанном слове. И это сделало его несомненным лидером.

Каждый из нас испытывает тревожность, столкнувшись с незнакомыми обстоятельствами. Вопрос в том, как мы поступим в данной ситуации.

Свои поиски борьбы с безопасным циклом мышления я начал с резонного предположения, что невозможно игнорировать угрозу, но можно научиться контролировать свою реакцию на нее. Но, подобно испытуемым в эксперименте с ожерельем, я начал не с того звена. Попытка избавиться от тревожности только усиливает ее.

Люди тратят невероятное количество сил и энергии на подавление эмоций. И это не приводит ни к чему хорошему. Подавление эмоций только усиливает их.

Стивен Хайес, психолог из Университета Невады, изучавший их влияние на состояние человека, пришел к выводу, что подавление эмоций сбивает нас с толку. Он пишет, что для

²¹ Мое изложение судьбы Ганди основано на следующих источниках: "Eknath Easwaran, Gandhi the Man: How One Man Changed Himself to Change the World Nilgiri Press"; 4 edition (April 11, 2011)"Mahatma Gandhi, The Essential Gandhi: An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas" (Vintage, 1983)"Mohandas Karamchand Gandhi, Gandhi, an Autobiography, The story of my Experiments with the Truth" (Beacon Press 1993) (прим. автора).

внешних объектов человеку свойственно придерживаться стратегии «если вам не нравится что-то, найдите способ избавиться от этого», но когда речь заходит о внутреннем мире, срывается противоположное правило «если вы захотите избавиться от чего-то, вы не сможете». Иными словами, если вы не хотите испытывать тревожность, ее уровень только возрастет, а вместе с ней появятся дополнительные ограничения²².

Чтобы проверить эту теорию, вернемся к истории Махатмы Ганди и его боязни публичных выступлений. Представьте, что он бы полностью отказался от ситуаций, вызывающих чувство дискомфорта. Смог бы он достичь своих целей? Нет. Страдал бы он меньше от тревожности? Нет. Его нереализованный потенциал, согласно убеждениям Хайеса, только увеличил бы уровень стресса.

Недавние исследования подтвердили теорию Хайеса. В эксперименте приняли участие 84 студента колледжа, которым сообщили, что они могут испытать небольшую боль. Первую группу попросили не думать о возможных неприятных ощущениях в течение последующих девяти минут. Вторую – только отмечать свои чувства. Затем каждого участника попросили на минуту опустить руку в ледяную воду. В течение первых двадцати секунд студенты из первой группы заявили об уровне боли, в два раза превышающем тот, что испытали студенты из второй группы. Подавление мыслей о неприятных ощущениях только усилило их. Неудивительно, что психологи смогли доказать, что одно убеждение «тревожность – это плохо» ведет к нарушениям психики и депрессии.

Вместо того, чтобы бросать все силы на борьбу с тревожностью, нужно учиться примиряться с ней, считают исследователи. Тот, кто не склонен к импульсивному устранению источника беспокойства, способен найти более творческий вариант решения проблемы, ведь это дает время на размышление и поиск новых возможностей.

Но как развить в себе этот навык? Мы можем научиться контролировать наши тревожные мысли, и это подтверждает когнитивная теория. Аарон Бек, основатель этой области психологии, показал, что человек в состоянии вырваться из замкнутого круга с помощью когнитивной рекалибровки, которая учит принимать тревожность и испытания с позитивным настроем. Жизнь Ганди яркий пример того, какой силой обладает этот навык.

Природная скромность помешала Ганди добиться успеха в Лондоне, и, уже не надеясь стать успешным юристом, он вернулся в Индию, а вместе с ним и его страх.

Его первое дело в районном суде, где на кону стояло около десяти долларов, не предвещало никаких трудностей – Ганди был уверен в победе своего клиента. Но как только начался допрос свидетелей ответчика, он впал в ступор: «Сердце ушло в пятки, у меня закружилась голова. Я не смог придумать ни одного вопроса». Ганди беспомощно оглядывал зал суда в поисках поддержки, но, как в страшном сне, его ждали только насмешки зрителей и судьи. «Я вернулся на свое место и сказал, что не в состоянии продолжать дело».

²² Более подробная информация о теории Стивена Хайеса: "Steven C. Hayes Get Out of Your Mind and Into Your Life: The New Acceptance and Commitment Therapy (New Harbinger Publications 2005) (прим. автора).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.