

РОХИТ БХАРГАВА



МЕГА ТРЕНДЫ



10^e
ПЕРЕИЗДАНИЕ
КУЛЬТОВОЙ
КНИГИ

КАК ПРЕДСКАЗЫВАТЬ **ГРЯДУЩИЕ**
ТРЕНДЫ И ВИДЕТЬ ТО,
ЧТО **УПУСКАЮТ ДРУГИЕ**

Рохит Бхаргава
Мегатренды. Как
предсказывать грядущие
тенденции и видеть то,
что упускают другие
Серия «Top Business Awards»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65329356
Мегатренды. Как предсказывать грядущие тенденции и видеть то,
что упускают другие / Рохит Бхаргава ; [перевод с английского Д.
Шалаевой].: Эксмо; Москва; 2021
ISBN 978-5-04-154578-9

Аннотация

Рохит Бхаргава – основатель Influential Marketing Group, специалист по трендам, спикер TEDx, футурист и консультант по вопросам брендинга. В последнем переиздании его культовой книги вас ждут 5 ключевых типов мышления, необходимых для того, чтобы предсказывать тренды, 10 главных тенденций, которые сформируют следующее десятилетие, а также размышление о том, какие последствия они будут иметь для культуры, бизнеса, карьеры и всего человечества.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Часть I	12
Введение	12
Почему я написал эту книгу	15
Почему скорочтение не имеет значения	17
Чему я научился у норвежского миллиардера	19
Как я стал куратором идей	21
Появление Доклада о неочевидных трендах	22
Почему я футуролог поневоле	24
Как читать эту книгу	25
Глава 1	27
Неочевидное мышление, установка 1	31
Неочевидное мышление, установка 2	33
Неочевидное мышление: установка 3	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Рохит Бхаргава Мегатренды. Как предсказывать грядущие тенденции и видеть то, что упускают другие

*Моим родителям – за то, что они всегда давали
мне возможность увидеть мир по-своему... даже
если это не всегда было очевидно.*

Rohit Bhargava
NON OBVIOUS MEGATRENDS

How to See What Others Miss and Predict the Future



© Rohit Bhargava, 2020

Published by special arrangement with Ideapress Publishing
in conjunction with their duly appointed agent 2 Seas Literary
Agency and co-agent Lester Literary Agency & Associates

© Перевод на русский язык Шалаевой Д. 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

«Мегатренды» — это острая, четко

сформулированная и безоговорочно полезная книга на одну из моих любимых тем – тему будущего. Рохит предлагает важное руководство (с действенными советами и занимательными историями) по использованию возможностей кураторства для понимания и подготовки к будущему бизнеса.

Дэниел Х. Пинк, автор бестселлеров «To sell is Human» и «When»

Разбейте свой волшебный хрустальный шар и выбросьте чайные листья¹. В этой книге Рохит показывает, как и где обнаружить будущие тенденции, которые повлияют на формирование вашего бизнеса, бренда и даже на ваше собственное принятие решений.

Салли Хогсхед, автор бестселлера «How the world sees you»

Я читаю очень немногие книги, надеясь, что и окружающие поступают так же. Но избранные мной книги настолько содержательные, познавательные и дающие пищу для размышлений, что обеспечивают мне мощное конкурентное преимущество. «Мегатренды» – одна из них. Не рискуйте пропустить ее.

Шив Сингх, бывший старший вице-президент глобального бренда VISA; руководитель цифрового подразделения PepsiCo; соавтор книги «Savvy: Navigating fake companies, Fake leaders, and fake news»

Это одна из редких книг, стимулирующих озарения и помогающих понять, в каком направлении развивается

бизнес. Отличное чтение.

Чарльз Дахигг, автор бестселлера «The power of habit»

Лучшие книги освещают свою тему всесторонне. Новая книга Рохита дает представление о важных деловых и культурных тенденциях, объясняет, почему они важны и на какие действия способны вдохновить. Более того, автор щедро учит, как разработать собственный подход к оценке важных и не имеющих значения тенденций. К тому же книга хорошо написана, что превращает ее чтение в удовольствие, а не в рутину!

Энн Хэндли, главный контент-директор, Marketing Profs

Хрустальный шар не нужен, чтобы предсказать, что будущее за цифровыми технологиями. Вместо того чтобы рассказывать то, что вам уже известно, Рохит нацеливается на нечто гораздо более важное: помочь освоить образ мышления, основанный на любопытстве и наблюдательности, чтобы понять окружающий мир. Если вы верите в обучение на протяжении всей жизни, прочтите эту книгу!

Джонатан Бехер, президент San Jose Sharks, бывший директор по маркетингу SAP

Многие книги обещают помочь вам увидеть вещи иначе, но книга Рохита действительно добивается этого. Сочетание образного мышления, инсайтов и бизнес-стратегии показывает, как обнаружить значимые особенности, которые другие упускают из виду. Книга

– настоящее исследование.

Санни Браун, автор книги Gamestorming

«Мегатренды» – это просто, элегантно и мощно: одна из тех чрезвычайно увлекательных книг, от которых невозможно оторваться. Ежегодно я использую идеи из этой книги, чтобы помочь своей команде увидеть новые возможности и перехитрить конкурентов.

Хоуп Фрэнк, директор по маркетингу и цифровым технологиям + футуролог

Рохит разрабатывает золотую жилу идей и тенденций, которые будут определять будущее маркетинга и новых продуктов. Прочтите эту книгу, чтобы опередить всех.

Гай Кавасаки, главный «евангелист» Canva, автор «The art of start, 2.0»

Часто книги рекомендуют «думать по-новому», но «Мегатренды» – одна из немногих книг, которая действительно учит, как это делать. Независимо от того, пытаетесь ли вы убедить клиентов, мотивировать команду или просто произвести впечатление на требовательного босса, книга поможет добиться успеха. Я уже купил по экземпляру для всех членов моей команды.

Джон Герзема, автор бестселлера «The Athena Doctrine»

Вся наша отрасль ориентирована на будущее: будущее детей, будущее школ, будущее образования.

Для членов приемной комиссии умение распознавать и оценивать это будущее – незаменимый навык. В книге Рохит предоставляет инструменты, необходимые для точного выполнения этих функций и лучшего прогнозирования того, что будет важно завтра, на основе совершенствования наблюдений за днем сегодняшним.

Хизер Херле, исполнительный директор Enrollment Management Association

Инсайты, приведенные в книге Рохита, служат бесценным руководством к пониманию нашего клиента. Его предсказания полезны, их ежегодно с нетерпением ждут в нашей группе по всему миру. Как B2B-маркетолог и руководитель я рекомендую книгу (а делаю это нечасто) к обязательному прочтению всем членам моей команды.

Навин Раждев, бывший директор по маркетингу, компания Wipro

Искусно сплетая вместе разные сюжеты, чтобы выявить простые, но мощные тенденции, Рохит предлагает план: как сделать идентификацию тенденций ключевым компонентом вашей бизнес-стратегии. Формат его книги позволяет новичку легко усвоить эти принципы, а эксперту – добыть жемчужины мудрости.

Джоуи Коулман, главный эксперт по взаимодействию в организации Design Symphony, автор книги «Never lose a

customer again»

Видеть то, чего не видят другие, – это, пожалуй, высшая форма творчества. Откройте для себя подход, описанный в «Мегатрендах», и вы получите свой билет к успеху в любой области.

Джон Янч, автор книг «Duct Tape Marketing» и «Duct Tape Selling»

Очень немногие люди понимают мир цифрового бизнеса лучше, чем Рохит, и я на протяжении многих лет знакомил своих клиентов с его идеями. Его новая книга обязательна к прочтению, чтобы научиться обнаруживать закономерности, предвидеть глобальные тенденции и постоянно мыслить как футуролог!

Герд Леонгард, автор книг и лектор

На самом деле я хотел бы, чтобы некоторые из предсказаний Рохита не сбылись («Селфи-уверенность? Неееее!»)...но обычно они сбываются. Он лучший по этой части, и его книга объяснит вам почему.

Скотт Страттен, автор четырех бестселлеров, включая «UnSelling», победитель 2014 Sales Book of the Year

Часть I

Искусство неочевидного мышления

Введение

«Я читаю не быстро. Я быстро понимаю».
Айзек Азимов, писатель, историк, биохимик

1962 год. Человек по имени Роберт Таунсенд только что уволил весь свой рекламный отдел.

Компания, которую он недавно возглавил, не приносила прибыли уже более десяти лет, и если он надеется переломить ситуацию, то ему нужна грандиозная идея – но у него нет большого бюджета. В отчаянии он рассылает короткий бриф горстке креативных директоров самых популярных рекламных агентств Нью-Йорка, задавая единственный вопрос, на который невозможно найти ответ: «Как получить рекламу на пять миллионов долларов, потратив один миллион долларов?»

Одно агентство отвечает необычным предложением. Билл Бернбах, основатель известного рекламного гиганта Doyle Dane Bernbach (DDB), просит 90 дней на изучение вопро-

са и соглашается взяться за работу при одном условии: Таунсенд должен пообещать осуществить любую рекламную идею, предложенную DDB, в точности так, как написано, без каких-либо замечаний.

Он соглашается.

DDB начинает с запуска серии фокус-групп, но полученные результаты приводят в уныние. Бренд находится на далеко отстоящем втором месте после доминирующего лидера отрасли, и большой надежды сократить разрыв нет. Неизвестный копирайтер по имени Пола Грин, получив задание найти некую вдохновляющую идею, на основе которой можно выстроить кампанию, предлагает необычное решение².

Будучи редкой женщиной-копирайтером времен печально известной «золотой эры рекламы», в которой доминировали мужчины, Грин уже привыкла приносить в свою работу оригинальные задумки. Вдохновившись тем, что она услышала от сотрудников во время фокус-групп, Грин придумывает честный до жестокости новый слоган кампании: «Avis – Мы только вторые/№ 2. Но мы *лучше стараемся*».

Таунсенд поначалу был настроен скептически³.

Зачем бренду тратить деньги на рекламное признание того, что он второй, а не лучший – особенно если он и так изо всех сил борется за лидерство? Но, верный своему слову, Роберт неохотно одобрил кампанию в том виде, в каком она была предложена.

Реклама мгновенно становится хитом. Менее чем через

12 месяцев после начала кампании Avis, прежде терявшая 3,2 миллиона долларов в год, стала получать 1,2 миллиона долларов прибыли. Через несколько лет появляются прогнозы, что рекламный лозунг скоро придется обновить, потому что Avis больше не будет «компанией № 2». Слоган послужил объединяющим лозунгом и для сотрудников, став манифестом, который они постоянно использовали в течение следующих пятидесяти лет. Сегодня эта рекламная кампания многими рассматривается как одна из лучших в истории.

Почему она оказалась культовой?

Этот вопрос вызывал споры на протяжении десятилетий. Одни предполагают, что успех стал результатом уникальных доверительных отношений между брендом и его рекламным агентством. Другие считают, что именно скромность, подчеркнутая в слогане, помогла очеловечить Avis и вдохновила сотрудников компании на то, чтобы они действительно старались изо всех сил при каждом взаимодействии с клиентами. Что касается экспертов по лидерству, то они отдают должное знаменитому стилю управления Таунсенда – «люди прежде всего».

Сама Грин предположила, что кампания сработала, потому что она «шла вразрез с представлением о том, что в рекламе положено хвастаться». Она также отметила с некоторой иронией, что для нее, как для женщины, занятой производством рекламы, необходимость стараться изо всех сил была «в некотором роде историей [ее] жизни».

Ее комментарий предполагает, что в этой ситуации, возможно, была упущена какая-то деталь. Из десятков людей, участвовавших в фокус-группах, никто не смог оценить значимости замечания одного сотрудника о необходимости стараться изо всех сил.

Никто, кроме Полы Грин, увидевшей то, что упустили все остальные.

Почему я написал эту книгу

Моя книга о том, как увидеть то, чего не видит никто другой.

Такой навык часто называют творческим началом, и мы живем в мире, где оно приветствуется. Но поиск решения особенно сложной проблемы или открытие идеи, изменяющей мир, требует большего, чем просто креативность, – это я обнаружил в один роковой день почти два десятилетия назад, сидя за столом напротив человека, ожидавшего вдохновения от кого угодно, кроме меня.

На дворе 2001 год, и я работаю в рекламе меньше года. Этого достаточно, чтобы понять иерархию. Есть *творцы* с классными титулами вроде «Мастер мгновенного озарения», и есть все остальные.

Я не творец.

Мы сидим за огромным столом из тасманского дуба (что подчеркнули наши клиенты)⁴ в конференц-зале на верхнем

этаже офисного здания с видом на Дарлинг-Харбор в Сиднее. Обстановка намеренно устрашающая.

Когда мы представляем нашу эпическую идею по выходу компании на качественно новый уровень, я не могу не чувствовать тихого облегчения от того, что никто не ждет от меня никаких слов. Поначалу презентация, кажется, идет хорошо. К сожалению, когда она подходит к концу, клиент задает вопрос, которого мы не ожидали: «Что еще у вас есть?»

Это не годится.

Мы потратили два месяца на подготовку к встрече, и наша творческая команда была настолько убеждена в своей победе, что не подготовила запасной идеи.

Наш ответ на его вопрос был поистине ужасен. Тишина.

И тут я понял, что единственный человек, который мог вспомнить все идеи, отброшенные в ходе обсуждения, – это младший член команды, делавший заметки на каждой встрече, то есть я. Собрав все свое мужество, я нарушил молчание и заговорил: это был момент, изменивший мою карьеру... хотя, возможно, и не так, как вы вообразили.

Я не вытащил из головы идею на миллион долларов. По правде говоря, я не помню, что вообще сказал. Но помню, что *чувствовал*.

Я впервые ощутил вкус того, что значит быть на другой стороне, и попался на этот крючок. Мне захотелось снова испытать это чувство.

К сожалению, творчество по-прежнему не входило в мои

обязанности. И судя по нашей неудачной встрече с клиентом, возможно, креативность вообще не была подходящим словом для описания того, что на самом деле хотели наши клиенты.

Примерно в то же время я нашел вдохновение в словах писателя, которого однажды романист Курт Воннегут спросил, каково это – быть «человеком, который знает все»⁵.

Почему скорочтение не имеет значения

Айзек Азимов заслужил такую репутацию, написав за свою плодотворную жизнь почти 500 книг⁶. Он наиболее широко известен новаторскими работами в области научной фантастики, но, помимо них, был автором многих других книг: от иллюстрированного детского справочника по динозаврам до всеобъемлющего двухтомного комментария к Библии.

Как мог один человек обладать настолько разнообразными интересами и навыками, чтобы ежегодно писать и публиковать в среднем более десяти книг? Азимов объяснял свое творческое мышление легендарной жадностью к чтению и стремлением с юных лет узнавать обо всем на свете.

«Я читаю не быстро, – сказал он однажды. – Я быстро понимаю».

А если бы вы тоже могли быстро понимать?

Трудно представить, что в современном мире можно сле-

довать азимовскому рецепту понимания. Мы тонем в потоке информации, и большая ее часть нам не нужна. Стало почти невозможно отделить чушь от истины. Цифровые инструменты облегчили каждому возможность делиться идеями, даже самыми идиотскими. И все же чушь, как бы хорошо она ни была упакована и как бы легко ни распространялась, остается чушью.

Стремясь противостоять лавине ненужного контента, мы все больше полагаемся на комбинацию алгоритмов и одномерных мнений, одобренных социальными сетями в попытке помочь нам фильтровать шум. Из чистого отчаяния мы изобрели новые методы быстрого просмотра. Мы смотрим телевизор на повышенной скорости⁷, используем приложения для быстрого чтения⁸, высвечивающие отдельные слова, и обращаемся к гуру производительности, специализирующимся на «взломе времени»⁹.

Ни одно из этих решений не является долговременным.

Проблема в том, что надежда стать умнее, научившись быстрее обрабатывать информацию, немного похожа на участие в соревновании по скоростному поеданию чего бы то ни было в надежде насладиться хорошей едой. Съев 26 хот-догов за 60 секунд, вы можете утолить голод, но потом, скорее всего, почувствуете тошноту.

Вы не поймете мир лучше, просто прочитав о нем как можно больше. Но вы его поймете, осознанно фокусируя

свое внимание на том, что для вас важно. Что если бы вы могли учиться всю жизнь, сохранив любопытство к миру и способность видеть, понимать и ожидать то, что другие упускают? Что если бы вы использовали этот навык, чтобы находить закономерности, определять точки пересечения и заглядывать вперед – и в итоге развивать видение того, что может приготовить нам будущее? А что если, сложив все кусочки воедино, вы действительно научитесь предсказывать будущее?

Вы можете, и амбициозная цель этой книги – научить вас, как это сделать. Я называю свой подход *неочевидным мышлением*, и он может изменить вашу жизнь. Он изменил мою, как я понял много лет назад, проведя незабываемый день в Норвегии в окружении 50 000 бутылок алкоголя, которые не мог выпить.

Чему я научился у норвежского миллиардера

Кристиан Рингнес – один из богатейших людей Скандинавии. Яркий бизнесмен и коллекционер произведений искусства, он сколотил состояние на недвижимости и выступил движущей силой и финансистом при создании знаменитого парка скульптур Экеберг в Осло, в Норвегии. Однако его наследие можно связать и с гораздо более причудливым достижением: составлением одной из самых больших в мире

частных коллекций миниатюрных бутылок спиртного.

Его многолетняя одержимость в конце концов столкнулась с непреклонностью противника – его жены Дениз. Устав от беспорядка, она выдвинула ультиматум: придумать, что можно сделать с более чем 52 000 бутылок, которые он накопил, или начать продавать их. Как любому заядлому коллекционеру Рингнесу была невыносима сама мысль о расставании с любимыми бутылками, поэтому он поступил именно так, как можно было ожидать от норвежского магната недвижимости: он создал музей своих бутылок.

Сегодня его мини-галерея бутылок спиртного¹⁰ – один из самых странных музеев в мире, регулярно фигурирующий в путеводителях по необычным достопримечательностям. Совершая экскурсию по галерее, я был очарован тем, как она организована. В каждой комнате бутылки были сгруппированы по причудливым темам, начиная от «комнаты греха», вдохновленной борделем, и заканчивая «комнатой ужасов» с бутылками, где в спиртном плавали мыши или черви.

Еще важнее, что, как и другие хорошо продуманные музейные экспозиции, мини-галерея бутылок тщательно курируется. Только около 20 процентов коллекции Рингнеса выставлено на всеобщее обозрение. Этот продуманный выбор придает смысл всей галерее, потому что каждая комната рассказывает свою историю, и эти истории приносят определенный опыт в жизнь.

В тот вечер, выходя из музея, я понял, насколько важной

может оказаться идея кураторства для моей собственной работы. Что если секрет ярких идей, которые понравились бы клиентам, заключается в том, чтобы лучше их *курировать*, прежде чем они мне понадобятся?

Как я стал куратором идей

Еще в середине 2005 года я был частью команды, которой поручили создать то, что станет одной из самых больших и успешных социальных сетей в мире. В то время социальные сети в основном означали ведение блогов, поэтому наши услуги включали в себя помощь крупным брендам в поиске способов прямого привлечения блогеров.

Написание текстов для блога казалось легким делом, поэтому я решил начать вести его сам. Первые несколько постов сочинились легко, но потом у меня закончились идеи.

Как я собирался постоянно пополнять свой наспех созданный блог новыми историями, если я работал целый день? Мне был необходим лучший метод сбора идей.

Я начал искать их повсюду. Сначала собирал, отправляя самому себе по электронной почте ссылки на истории. Записывал возможные темы для блога на клочках бумаги. Выписывал цитаты из книг и выдирал страницы из журналов. По мере того как моя коллекция потенциальных тем росла, я стал хранить их в простой желтой папке с надписью «Идеи», нацарапанной на обложке.

Вскоре папка истрепалась от использования и разлезлась по шву, который я как мог скрепил оторванным куском клейкой ленты.

Прием сработал, и теперь у меня имелось достаточно источников вдохновения; было о чем писать. Я фанатично занимался этим в течение четырех лет, иногда публикуя новые посты ежедневно.

За это время я написал более тысячи постов и обзавелся читательской аудиторией в сотни тысяч человек. Блог получил несколько наград, способствовал расширению моей сети и в конечном итоге помог заключить сделку с McGraw-Hill на публикацию в 2008 году моей первой книги «Личность не включена»¹¹.

Два года спустя я сделал то, что определило следующее десятилетие моей жизни.

Появление Доклада о неочевидных трендах

Ближе к концу 2010 года я читал статью за статьей о тенденциях предстоящего года. Почти все они были лениво написанными, неинформативными или корыстными декларациями очевидного. Согласно одной из них, самым горячим трендом года станет iPhone 4. В другой статье говорилось, что «больше людей будут выражать себя через социальные сети». Третья предсказывала, что 2011 год станет годом

дронов-беспилотников. Неудивительно, раз ее написал генеральный директор компании, производящей беспилотники.

Это были не тенденции, а совершенно очевидные наблюдения за миром.

В лучшем случае они выдавали желаемое за действительное, а в худшем – завуалированно предлагали товары или услуги в надежде получить прибыль от того, что их сочтут актуальными. В отчаянной попытке добиться большего успеха я опубликовал свой собственный список из 15 трендов и назвал его «Доклад о неочевидных трендах»¹². Название не слишком тонко высмеивало все откровенно очевидные прогнозы трендов, с которыми я ознакомился.

Отчет стал вирусным, когда сотни тысяч людей прочитали его и поделились им.

В течение следующих пяти лет то, что начиналось как 20-страничная презентация в Power Point, распространяемая в интернете, превратилось в солидный ежегодный доклад о тенденциях с сотнями страниц исследований, интервью, таблиц и в конечном итоге – в 2015 году – в печатный бестселлер, изданную книгу, которую вы сейчас держите в руках.

Попутно я оставил свою работу в Ogilvy, стал предпринимателем, выступал с лекциями на самых больших площадках мира и ежегодно в январе выпускал новое издание книги с обзором свежих тенденций. Теперь, десять лет и девять изданий спустя, моя библиотека неочевидных тенденций насчитывает более ста прогнозов. Книги были переведены на

восемь языков, получили девять престижных международных книжных премий и охватили более миллиона читателей. Благодаря им люди наградили меня титулом футуролога, к которому я всегда стремился.

Почему я футуролог поневоле

Меня вдохновляют футурологи, которые смотрят на мир сегодня и предвидят, что будет потом. Например, читать «Следующие 100 лет» ведущего футуролога Джорджа Фридмана¹³ – это все равно что погрузиться одновременно в замечательное произведение научной фантастики и провидческое описание потенциальной реальности. 2060 год действительно может стать началом «золотого десятилетия», как он предсказывает. *Так* думают футурологи.

Для сравнения: моя команда и я исследуем тенденции, чтобы помочь брендам и руководителям компаний понять ускоряющееся настоящее и действовать на основе этих знаний сегодня. Вот почему титул «футуролог» всегда казался мне преувеличением.

В прошлых интервью я описывал себя как «предсказателя близкого будущего». Мой объектив обычно фокусируется на тенденциях, которые влияют на наше поведение или убеждения прямо сейчас. Однако это не означает, что мои годовые прогнозы тренда «протухают» со временем; если они верно предсказаны, то с течением времени становятся более оче-

видными.

Как читать эту книгу

После десятилетия, в течение которого мы с моей командой занимались предсказаниями, стало ясно, что одни тенденции эволюционировали в более широкие культурные или поведенческие сдвиги, в то время как другие утратили свою значимость.

В этом десятом, юбилейном издании «Мегатрендов» мы рассмотрим исследования последних десятилетий, включив в них наиболее значимые тенденции и истории, одновременно расширяя существующий вокруг них контекст для большего числа мыслителей в мире.

В части 1 вы откроете для себя пять ключевых типов мышления, необходимых для того, чтобы предсказывать тренды, а затем подробно рассмотрите мой фирменный «метод стога сена», помогающий отслеживать тенденции и методы воплощения идей в действие.

Часть 2 книги содержит прогнозы десяти мощных мегатенденций, которые сформируют грядущее десятилетие, а также анализ их возможных последствий для культуры, бизнеса, карьеры и человечества. Кроме того, в каждой главе исследуется потенциальное влияние, которое может иметь в нашем мире любой из мегатрендов.

Наконец, часть 3 включает в себя объективный обзор всех

ранее предсказанных тенденций за последние девять лет, кураторскую оценку того, как каждая из них развивалась во времени, а еще увлекательную предысторию эволюции самого «Доклада...».

Как вы узнаете из этой книги, преимущества обучения *неочевидному мышлению* выходят далеко за рамки простого определения тенденций. Видя неочевидное, вы становитесь более открытыми к переменам и можете научиться нарушать ход событий, вместо того чтобы расстраиваться.

Неочевидное мышление сделает вас самым творческим человеком в любой аудитории независимо от того, что написано на вашей визитной карточке, и поможет решить ваши самые большие проблемы. Важнее всего, что неочевидное мышление позволит вам предвидеть, предсказывать и подчинять себе будущее.

В конечном счете самый главный урок, вероятно, состоит в том, что вам не нужно уметь быстро читать, чтобы завоевать будущее. Научиться быстро понимать – гораздо более достойное стремление. Я надеюсь, что моя книга поможет вам в этом.

Глава 1

5 мировоззренческих установок мыслителей

«Я изучила тысячи людей... и просто дух захватывает от того, сколь многие из них отвергают возможность учиться».

Кэрол Дуэк, автор Mindset¹⁴

Я сижу в аудитории Джорджтаунского университета с двадцатью пятью нервничающими студентами.

Я буду их профессором на десятинедельном курсе, посвященном ораторскому искусству и умению быть убедительным. Когда мои новые студенты представляются, более половины из них начинают с констатации того, что они не особенно сильны в публичных выступлениях. В течение следующих нескольких лет каждый учебный поток будет начинаться одинаково.

Год за годом наблюдая за успехами моих студентов на протяжении всего курса, я заметил одну закономерность. Студенты, представлявшие плохими ораторами, в конечном итоге добивались меньшего прогресса, чем те, кто этого не делал. В определенном смысле все так и есть. Естественно, одни люди лучше выступают перед публикой, чем другие, не так ли?

Но меня удивило, что это разделение редко касалось тех, кто был лучшим оратором. По сути дела, некоторые студенты обычно переоценивали собственные навыки, в то время как другие, казалось, сдерживали себя и свой талант. Успех не зависел от врожденных способностей. Дело было в другом.

Работа известного стэнфордского профессора психологии Кэрол Дуэк предлагает возможный вариант объяснения. Дуэк десятилетиями работала с учениками начальной школы, брала интервью у профессиональных атлетов и изучала бизнес-лидеров, чтобы понять, почему одни люди смогли реализовать свой потенциал, а другие потерпели неудачу.

Она пришла к знаменательному выводу: все сводится к индивидуальным особенностям мышления.

Дуэк предположила, что большинству людей присуще либо фиксированное мышление, либо ориентированное на рост. Люди с фиксированным мышлением считают, что их навыки и способности предустановлены. Они видят себя преуспевающими в чем-то одном, но отстающими в другом и склонны сосредотачивать свои усилия на задачах и карьере, к которым чувствуют естественную предрасположенность.

Люди с менталитетом роста верят, что успех – это результат обучения, упорного труда и целеустремленности. Они думают, что, приложив усилия, смогут раскрыть свой истинный потенциал. В результате проблемы становятся для них благоприятной почвой, и эти люди часто испытыва-

ют страсть к обучению. Они скорее склонны рассматривать неудачу как «штраф за парковку, а не автомобильную аварию»¹⁵, а также более устойчивы, уверены в себе и, как правило, более счастливы.

Вовлечение в неочевидное мышление начинается с принятия установки на рост. Тем не менее само по себе мышление не объясняет, почему одни люди способны видеть то, что упускают другие, продолжающие делать все так, как привыкли.

Моя одержимость неочевидным мышлением в течение последнего десятилетия привела меня к изучению менталитета сотен мыслителей, бизнес-лидеров и авторов книг. Многие из этих руководителей стояли за инновациями, изменившими индустрию, и все они были невероятно успешны. Помимо менталитета роста, я обнаружил пять дополнительных установок мышления, которые эти мыслители использовали, чтобы быстрее остальных продвигаться самим и приближать свои организации к будущему.

ПЯТЬ УСТАНОВОК МЫСЛИТЕЛЕЙ

БУДЬТЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫМИ

Старайтесь увидеть то,
что упустили другие.

БУДЬТЕ ЛЮБОПЫТНЫМИ

Всегда спрашивайте
почему.



БУДЬТЕ НЕПОСТОЯННЫМИ

Научитесь
двигаться вперед.

БУДЬТЕ ВДУМЧИВЫМИ

Возьмите
время на раздумья.

БУДЬТЕ ЭЛЕГАНТНЫМИ

Создавайте
прекрасные идеи.

Неочевидное мышление, установка 1

Будьте наблюдательными

Обращайте внимание на мир и приучите себя замечать детали, которые другие упускают.

Однажды я стоял на трапе самолета, ожидая, когда доставят мою ручную кладь после ее проверки контролерами. Казалось, у всех сумок, которые появились первыми, были желтые чехлы на ручках, поэтому я спросил о них попутчика. Он ответил, что United Airlines выдает такие чехлы пассажирам с высоким статусом. Они указывают наземному персоналу, что эти сумки должны быть подняты на борт первыми. Я сообразил, что у меня дома есть такой чехол, но мне никогда не приходило в голову надеть его на сумку, потому что я не знал его значения.

На следующей неделе я начал им пользоваться, и, как и ожидалось, мой багаж прибывал первым вместе с сумками других привилегированных путешественников. Изменили ли мою жизнь несколько выигранных минут? Конечно, нет, но в тот день они улучшили мой жизненный опыт. Время, сэкономленное за десятки рейсов, становится значительным.

Быть наблюдательным – значит не просто видеть крупные

вещи. Сюда входит и тренировка внимания к мелочам. Что вы отметили в ситуации такого, что не замечают другие люди? Какое новое знание о людях, процессах и компаниях вы почерпнули из замеченных деталей? И как вам его использовать для победы – даже если она столь же незначительна, как получение багажа немного раньше остальных?

Посмотрите видео об этой привычке:

www.nonobvious.com/megatrends/resources

Три способа стать более наблюдательным

Объясните детям, как устроен мир.

Один из лучших способов отточить свои навыки наблюдательности – объяснять детям, как устроен окружающий мир. Например, когда один из моих детей недавно спросил, почему дорожные знаки и строительные машины желтого цвета, а большинство автомобилей – нет, это заставило меня задуматься о том, что, возможно, никогда не приходило мне в голову. (Ответ: желтый цвет более заметен на расстоянии, и в американской культуре он признан цветом, связанным с сообщениями «осторожно» или «тревога».)

Наблюдайте за процессами в действии.

Многие взаимодействия в жизни, начиная с того, как бариста готовит ваш кофе, и заканчивая тем, кто получает ап

грейд на авиарейс, управляются некой таинственной системой. В следующий раз, когда вам доведется взаимодействовать с компанией или человеком, чья профессия или окружение отличаются от вашего, обратите внимание на детали. В каких процессах они участвуют? В чем различие между отношением к происходящему у людей, с которыми вы взаимодействуете? Когда вы замечаете нюансы, а не игнорируете их, то буквально видите то, что упускают все остальные.

Уберите ваши девайсы.

Мобильные устройства преуспевают в том, чтобы не позволить нам увидеть мир вокруг. Вместо того чтобы, совершая повседневные дела, такие как прогулка по улице или поездка в метро, неотрывно смотреть в телефон, попробуйте убрать его и оглядеться вокруг. Ищите что-нибудь интересное, наблюдайте за языком тела людей или заговорите с незнакомцем.

Неочевидное мышление, установка 2

Будьте любопытными

Задавайте вопросы, вкладывайте деньги в обучение и подходите к незнакомым ситуациям с чувством удивления.

Бьярни Херьюльфссон¹⁶ мог бы стать одним из самых известных исследователей в мировой истории. Однако его жизнь была в значительной степени забыта.

В 986 году н. э. Херьюльфссон отправился из Норвегии в путешествие, чтобы найти Гренландию. Его корабль, сбившийся с курса из-за шторма, стал первым в истории европейским судном, достигшим Северной Америки. Несмотря на призывы команды остановиться и исследовать берег, Херьюльфссон вернул корабль на прежний курс и в конце концов нашел Гренландию. Много лет спустя он рассказал эту историю своему другу Лейфу Эрикссону, и тот, вдохновленный приключением Херьюльфссона, купил его корабль и сам пустился в плавание.

Эрикссон широко известен как первый европеец, высадившийся в Северной Америке – почти за 500 лет до того, как Христофор Колумб бросил якорь на Багамах и предположительно открыл Америку¹⁷. Херьюльфссона, напротив, забыли. Его история служит ярким напоминанием о том, почему столь важно любопытство: это необходимое условие для открытий.

Мы, люди, от природы любопытны, но часто хороним свое любопытство, потому что оно кажется нам чем-то отвлекающим. Легче двигаться дальше, чем остановиться и изучить что-то более глубоко. Даже наше собственное знание способно нас сдерживать. Например, чем больше мы знаем о предмете, тем труднее становится думать о нем вне пределов наше-

го опыта и расширять свое представление. Психологи описывают такое явление как «проклятие знания»¹⁸.

Вот несколько способов разжечь ваше любопытство и разрушить это проклятие.

Три способа стать более любопытным

Читайте «умные сми».

Мы окружены безмозглым контентом – от сплетен в блогах до реалити-шоу с участием непривлекательных людей, делающих непривлекательные вещи. Хотя безмозглый контент может вызывать привыкание и казаться увлекательным, он поощряет пассивность, а не любопытство. Вместо него потребляйте контент и опыт, которые подпитывают ваше любопытство и заставляют думать. Посмотрите увлекательный доклад TED, прочтите книгу по вопросу, о котором вы мало знаете, или посетите лекцию на необычную тему.

Читайте незнакомые журналы.

Один из моих любимых способов увидеть мир чужими глазами – чтение журналов, описывающих незнакомую культуру, в которой я не живу, и нацеленных на аудиторию, к которой я не принадлежу. Например, *Modern Farmer*, *Pacific Standard* и *Monocle* – это три совершенно разных журнала. Простое пролистывание историй, рекламных объявлений и изображений в подобных журналах быстрее и легче, чем по-

что любое другое 10-минутное занятие, выводит меня за пределы моего собственного мира (и географии).

Постоянно задавайте вопросы.

Несколько лет назад меня пригласили выступить с докладом на одном предприятии лакокрасочной промышленности. Я приехал рано, побродил по выставочному залу и задал много вопросов. За 30 минут я узнал, как смешивают краски, почему в отрасли ведутся дебаты о преимуществах пластиковых банок над стальными и какое влияние на продажи оказывают компьютерные системы подбора цвета. У меня был подобный опыт бесед с тысячами профессионалов в десятках отраслей. В результате я немного знаю о стольких разных группах, что в принципе смогу адекватно общаться с любой аудиторией. Мое любопытство подготовило меня к успешной работе в любой отрасли.

Неочевидное мышление: установка 3

Будьте непостоянными

Сохраните интересные идеи для последующего использования, не пытаясь детально проанализировать их в данный момент.

Переменчивость, как правило, не считается хорошим ка-

чеством. Однако, что касается знакомства с новыми идеями, то тут я обнаружил недооцененную положительную сторону в том, чтобы научиться быть целенаправленно непостоянным. Для иллюстрации эффективности подобного подхода рассмотрим, как работают мили для часто летающих пассажиров. Дело не в том, чтобы полететь куда-то, набрать несколько тысяч миль и сразу же попытаться их использовать.

Вместо этого вы копите мили, пока наконец не наберете достаточно, чтобы отправиться в какое-нибудь интересное место. *Что если бы вы могли собирать идеи так же, как большинство часто летающих пассажиров копят мили?*

Ключевым здесь является избежать соблазна сразу же заикнуться на придании значения каждой идее. Я понимаю, что на первый взгляд такой подход может показаться нелогичным. В конце концов, почему бы вам не потратить время на анализ отличной идеи и не изучить ее сразу?

Любой опытный фасилитатор, или креативный тренер, скажет, что лучший способ остановить поток во время мозгового штурма – сосредоточиться на отдельных идеях. Между появлением идеи и анализом должен быть буфер времени. Часто смысл идей и связи между ними всплывают на поверхность только после того, как сами идеи отброшены. Отсроченный анализ способен дать вам больше идей и перспектив, которые позволят увидеть взаимосвязи глубже.

Читая книгу, пролежавшую на вашей полке месяцы или

годы, вы ощущаете скрытую силу непостоянства. Когда вы купили эту книгу, возможно, время для ее прочтения было не самым подходящим. Но само наличие книги на полке позволяет обратиться к ней позже, когда вы будете готовы ее открыть.

Непостоянство не означает слишком быстрого отказа от идей или неспособности сосредоточиться. Речь идет о том, чтобы освободиться от необходимости немедленно распознавать связи между идеями и облегчить возвращение к их анализу позже.

Три способа стать более непостоянным

Сохраняйте идеи в режиме офлайн.

Цифровые инструменты для заметок могут отлично сохранять информацию, но большинство из них отдают приоритет недавно добавленному контенту и хоронят все остальное. Хотя я и использую приложения для заметок на телефоне, но также выдираю страницы с историями из журналов и складываю их в папку идей, которая лежит на моем письменном столе. Сохранение идей на бумаге позволяет придать каждой из них равное значение, независимо от того, когда я их сохранил. Наличие их в физической форме также позволяет мне разложить их позже – это ключевой элемент метода «стога сена», о котором вы узнаете в главе 2.

Установите себе ограничение по времени.

Чтобы избежать соблазна чрезмерно долго анализировать идею, попробуйте использовать таймер для ограничения количества времени, которое вы на нее тратите. Эта технология помогает очистить сознание и позволяет быстрее оценить, стоит ли сохранять идею для более тщательного изучения позже.

Делайте более короткие заметки.

Когда я собираю статьи и рассказы в течение всего года, то обычно записываю несколько слов, чтобы напомнить себе, почему я счел их интересными. Я также использую цветные наклейки при чтении книг, чтобы отметить заинтересовавшие меня разделы. Когда возможно, использую маркер Sharpie, потому что более толстые маркеры выделяют больше букв, а Sharpie позволяет подчеркивать только самые полезные в данный момент наблюдения.

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.