

ДЖЕННИФЕР ААКЕР  
НАОМИ БАГДОНАС

НА ОСНОВЕ КУРСА  
СТЭНФОРДСКОЙ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ  
БИЗНЕСА

# ЮМОР — ЭТО СЕРЬЕЗНО

ВАШЕ СЕКРЕТНОЕ  
ОРУЖИЕ В БИЗНЕСЕ  
И ЖИЗНИ

\*ИМ МОЖЕТ ОВЛАДЕТЬ  
ЛЮБОЙ. ДА-ДА, ДАЖЕ ВЫ

МИОО

МИФ Бизнес

Дженнифер Аакер

**Юмор – это серьезно.  
Ваше секретное оружие  
в бизнесе и жизни**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2020

УДК 159.9.01  
ББК 88.287.2

**Аакер Д.**

Юмор – это серьезно. Ваше секретное оружие в бизнесе и жизни /  
Д. Аакер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2020 — (МИФ  
Бизнес)

ISBN 978-5-00-195017-2

Книга про силу юмора в бизнесе и жизни от авторов популярного курса... по юмору в Стэнфордской школе бизнеса. Юмор не только веселит, но и отражается на принятии решений, мотивации, психологическом здоровье. Из этой занимательной, но весомой книги вы узнаете, что представляет собой юмор в бизнесе, почему нельзя его игнорировать и как он может помочь вам в решении различных вопросов. Вы добавите легкости в деловые отношения, познакомитесь с интересными бизнес-кейсами и, возможно, внедрите новые полезные практики. Для кого эта книга Для предпринимателей, которые хотят по-новому взглянуть на свою работу. Для руководителей и лидеров всех уровней. Для тех, кто заинтересован в улучшении эффективности компании. Для всех, кто хочет овладеть новыми навыками руководства. Почему решили издать эту книгу От авторов популярного курса... по юмору. В Стэнфордской школе бизнеса. Бестселлер Wall Street Journal, Los Angeles Times и USA Today. Книга № 1 по бизнесу по мнению Financial Times. Авторы провели исследования на тему юмора с участием более 1,5 миллиона человек в 166 странах. Также они прошли обучение в лучших комедийных заведениях мира, от скетч-комедии во «Втором городе» до импровизационной комедии в «Бригаде честных граждан» и театре «Граундлингз». А еще авторы проинтервьюировали сотни лидеров в разных отраслях. От авторов С научной точки зрения, юмор – дело серьезное. И сегодня на рабочих местах его роль чаще всего значительно недооценена. У кого-то это проистекает из фундаментального непонимания преимуществ юмора: уверенности в том, что серьезность и легкомыслие находятся в противоречии. Но исследования утверждают обратное: на самом деле, отказываясь воспринимать себя слишком серьезно, мы снимаем

стресс, стоящий на пути ответственной работы, создаем более значимые связи с коллегами и открываем наши умы для новаторских решений. Другие интуитивно понимают хотя бы некоторые аспекты силы юмора, но, когда дело доходит до его практического применения, мало кто знает, как это сделать грамотно. Мы написали эту книгу, чтобы прояснить ситуацию, раскрыть преимущества юмора для нашей карьеры, нашего бизнеса и нашей жизни, используя самый привлекательный прием, известный ученым: поведенческую науку (с опорой на ценные советы от комиков и бизнес-лидеров). Из этой книги вы узнаете, почему юмор так силен, почему недоиспользуется и – самое главное – как вы можете использовать его активнее и эффективнее. На русском языке издается впервые.

УДК 159.9.01

ББК 88.287.2

ISBN 978-5-00-195017-2

© Аакер Д., 2020

© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2020

## Содержание

Бизнес – не шутки?	7
Введение. Серьезность и легкомыслие	8
* * *	8
О нас	10
Чем мы занимались	13
Правила игры	15
На бис	17
Глава 1. Скала юмора	18
* * *	18
Скала юмора	19
Четыре убийственных мифа о юморе	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

**Дженнифер Аакер и Наоми Багдонас**  
**Юмор – это серьезно. Ваше**  
**секретное оружие в бизнесе и жизни\***  
**\*Им может овладеть любой. Да-да, даже вы**

*Книгу рекомендовала к изданию Екатерина Днепровская*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© 2020 by Jennifer Aaker and Naomi Bagdonas

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
2022

\* \* \*

*Нашим родителям, бабушкам и дедушкам и Коннору (кто не принадлежит ни к тем, ни к другим).*

*Карле, Энди и всем, кто прошел с нами этот путь.*

*Тем, кто творит добро и посвящает свою жизнь служению другим.  
Настоящему.*

*Смотри, перед тобою день!*

*В нем Жизнь,*

*В нем сущность Жизни.*

## Бизнес – не шутки?

Однажды еще в начале десятых я решил узнать, что такое бизнес и с чем его едят. В поисках рычага для приложения жизненной энергии и источника доходов я отправился на какой-то тренинг от местного бизнес-сообщества, которой проводил серьезный дядька с узкими усами, широким галстуком, высоким голосом и низким процентом счастья от своей деятельности. Рассказывая о «призвании, поиске ниш и бизнес-жилках», тренер пару раз обронил такую фразу: «Бизнес – это вам не шутки».

Как его звали, какая была тема и где вообще это все проходило, я не запомнил. А вот фраза врезалась в память. Потому что внутри все запротестовало. Даже как новичок в индустрии юмора на тот момент я знал, что тренер не прав. Юмору быть в бизнесе, даже если тот и не связан с ним напрямую!

Остроумные люди восхищают. Великий комик, клоун и актер Юрий Никулин в своих мемуарах писал о том, что только юмор помог ему выжить в самом страшном месте – на войне. Большие врачи и философы, начиная с Аристотеля, доказывали, что смех полезен для здоровья. Я очень благодарен своему папе за то, что он вырастил во мне это крепкое чувство тонкой настройки. Даже самые серьезные вещи легче донести через юмор. Благодаря этому инструменту я ежедневно получаю зеленый свет в коммуникациях, могу создать правильное настроение, ослабить напряженность, наладить знакомство, разбавить однообразие.

Бизнес и стресс сегодня уже тождественны друг другу. Однако способность видеть забавную сторону трудностей и своего поведения позволяет изменить отношение к стрессовым ситуациям, посмотреть на них со стороны, укрепить чувство самообладания и уверенности. И это лишь малая толика пользы юмора. Возьмем для примера маркетинг – тяжелую артиллерию бизнеса! Сколько удачных рекламных кейсов компаний, про которые говорили: «Уж кто-кто, а эти серьезные ребята не будут шутить». Но нет! Шутят! И набирают очки, завоевывая высокий уровень доверия у аудитории.

Легкость (не путать с легковесностью). В хорошем смысле слова. Вот это понятие, как мне кажется, одно из определяющих в нынешнюю эпоху. А важный ключ к нему – юмор, в том числе в бизнесе.

Юмор ловок, силен, быстр, пройдет через всех, запомнится, очарует и заставит вернуться к нему вновь. Прямо как ваш бизнес! С юмором.

Читайте, впитывайте, развивайте, внедряйте, давайте, давайте!

Р. S.: Шучу. И вам советую!

*Кирилл Лопаткин, шоумен, актер, капитан команды КВН*

## Введение. Серьезность и легкомыслие

*Закону легкомыслия позволено заменить собой закон всемирного тяготения.*

*Р. А. Лафферти*

\* \* \*

Свежим октябрьским вечером 2016 года группа из десяти ученых-бихевиористов и лекторов вышла на сцену в Чикаго. Выпускники Стэнфорда, Гарварда, Колумбийского и Пенсильванского университетов – команда, которая могла бы и во сне читать лекции (вполне возможно, кстати) на темы когнитивных способностей, искусственного интеллекта, благополучия человека, глобального распределения богатства, техники переговоров и принятия решений.

Но в тот день мы собрались вместе на одной сцене не для того, чтобы читать лекции (или спать). Мы вышли, чтобы разыграть комедийный скетч.

Как известно, ученых – да и бизнесменов – сложно назвать хохмачами. (Или харизматиками, весельчаками и балагурами... это понятно.) Тем не менее наша отважная десятка слетелась на двухдневный саммит юмора во всемирно известном театре комедии и учебном центре The Second City («Второй город»). Новейшие исследования доказывают: юмор влияет на поведение человека. И мы верили, что это зарождающееся знание может стать одним из величайших конкурентных преимуществ в бизнесе. Серьезно.

В течение двух дней мы мозгоштурмили в поисках новых сфер интересов, которые определяют наши будущие совместные изыскания. Мы обсуждали разные вопросы: от масштабных и возвышенных – скажем, как юмор влияет на власть, доверие и креативность, – до тактических, вроде того, как придумать шутку. Мы даже передавали по кругу воображаемый фиолетовый шар и выкрикивали: «О черт!» и «Трах-тарарах!». Разумеется, во имя науки.

Мы прошли ускоренный курс по технике юмора от ведущих продюсеров «Второго города» – Энн Либера и Келли Леонарда, взрастивших талантливых Стивов – Стивена Колберта и Стива Карелла – и таланты с другими именами – Тину Фей, Криса Редда и Джулию Луис-Дрейфус. И кульминацией стало зажигательное комедийное представление на сцене.

Саммит положил начало многолетнему исследованию, подтверждающему гипотезу, которая привела всех нас на сцену в тот день: с научной точки зрения юмор – дело серьезное. И сегодня на рабочих местах его роль чаще всего существенно недооценивают.

Одни совершенно не осознают преимуществ юмора и уверены в том, что серьезность и легкомыслие противоречат друг другу. Но исследования утверждают обратное: воспринимая себя не слишком серьезно, мы снимаем стресс, сопровождающий ответственную работу, строим более крепкие отношения с коллегами и открываем свои умы для новаторских решений.

Другие интуитивно понимают хотя бы некоторые аспекты силы юмора, но, когда дело доходит до его практического применения, мало кто знает, как это сделать грамотно.

Проблема серьезная. Помимо того что мы лишаем себя многих благ, отсутствие легкости в рабочих буднях влечет печальные последствия для нашего физического здоровья (работа убивает нас), наших отношений (величайшего стимула счастья сегодня, когда мы становимся все более разобщенными), а также для наших команд и компаний (упорно конкурирующих в быстро меняющемся мире). А еще, как мы подозреваем, излишняя серьезность рождает неприглядно хмурое выражение лица, известное как «лицо типичного босса».



Мы написали эту книгу, чтобы прояснить ситуацию, раскрыть преимущества юмора для карьеры, бизнеса и жизни, используя самый привлекательный прием, известный ученым: поведенческую науку (с опорой на ценные советы от комиков и бизнес-лидеров). Из этой книги вы узнаете, почему юмор так силен, почему им пренебрегают и – самое главное – как *вы* можете использовать его активнее и эффективнее.

Да, вы. Наш любимый читатель. Герой этой книги.

Но, пожалуй, хватит о вас.

## О нас

Последние пять лет мы живем и дышим изучением юмора. Дженнифер, ученый-бихевиорист и профессор Стэнфорда, исследует, как смысл и цель формируют индивидуальный выбор. Наоми, бизнес-тренер руководителей компаний и знаменитостей, последние десять лет занимается корпоративной стратегией и комедией.

Помимо этого, мы авторы и преподаватели курса под названием «Юмор: дело серьезное» в Высшей школе бизнеса Стэнфорда, где учим некоторых самых амбициозных, проницательных и одурманенных кофеином бизнес-мыслителей мира, как использовать юмор и легкомыслие для преобразования их будущих организаций и жизни. Наши студенты, обучающиеся по программе МВА, получают такие же академические баллы за прохождение курса о силе юмора, как и за курсы «Управленческий учет» и «Финансовые торговые стратегии».

Словом, все это весело. И вместе с тем серьезно.

Но как нас туда занесло? Для Наоми все началось с небрежного комментария клиента: «Наоми, держу пари, я точно знаю, чем ты занимаешься по пятницам вечером».

Странно слышать такое от того, кто пригласил вас в качестве консультанта, но Бонни и Наоми сблизилась за три месяца сотрудничества. Как консультант по стратегии, Наоми руководила командой, помогая компании Бонни пересмотреть их опыт работы с клиентами. Проект был напряженным, и они с Бонни провели сотни часов за совместной работой.

Бонни продолжила со всей откровенностью описывать пятничный вечер Наоми. По ее версии, Наоми «переглаживала свои блузки, приготовленные для следующей недели» в квартире с серыми стенами, оживленными пейзажными картинками, и с кошкой. Когда на Бонни поднажали, она попробовала угадать, как зовут кошку: «Кошка».

Успех.

Бонни как будто в зеркале отразила профессиональную сущность Наоми – и отражение получилось обескураживающим в своем неправдоподобии. Наоми предстала отчужденной, строгой и безупречной в работе, но начисто лишенной веселости и индивидуальности, что делало ее *безликой*.

Однако оценка Бонни оказалась не такой уж ошибочной: Наоми вела двойную жизнь. Не ту, что с крутыми тачками и шикарными отелями. Никто на работе не знал, что по вечерам Наоми учится и играет комедии, а ее друзья-комики не догадывались о том, что днем она консультирует клиентов из списка Fortune 50. В течение многих лет она тщательно разграничивала эти занятия – в конце концов, они не кричали о себе как о «переводных/портативных навыках».

Но при ближайшем рассмотрении Наоми увидела невероятную силу юмора за рамками комедии – как он формировал ее самые значимые дружеские отношения, разряжал напряженные моменты, расширял горизонты и пробуждал эмпатию, подстегивал людей к действиям, укреплял психологическую устойчивость, особенно в трудные времена. И при этом делал жизнь намного приятнее.

После этого разговора с Бонни Наоми решила доказать, что может получать больше радости в офисе, использовать юмор как ценный актив в работе – и помочь своим клиентам сделать то же самое.

У Дженнифер попросту не было времени заниматься такой ерундой.

Для нее юмор никогда не был в центре внимания. Конечно, она любила посмеяться (примечание: эта фраза выставляет ее социопатом, но по-другому не скажешь) и все-таки гораздо больше интересовалась исследованиями, писательством и рабочими обязанностями.

Взгляды на жизнь коренным образом изменились для нее в 2010 году, когда она в соавторстве с мужем написала книгу *The Dragonfly Effect* («Эффект стрекозы») – о силе narra-

тива и социальных сетей, способствующих позитивным изменениям в мире. В течение первого года после выхода книги Дженнифер работала с группой студентов Стэнфорда под названием 100K Cheeks, применяя инструменты из книги для проведения акции по привлечению более 100 тысяч новых участников в национальный регистр доноров костного мозга.

Именно тогда она познакомилась с Амитом Гуптой, одним из ее подшефных семнадцати пациентов. У Амита была диагностирована лейкемия, и ему требовалась пересадка костного мозга, но в Национальной программе доноров костного мозга не нашлось ни одного образца с идеальной совместимостью. Так что Амит и его друзья решили охватить как можно больше жителей Южной Азии и убедить их зарегистрироваться в банке доноров.

Хотя Амит переживал самый мрачный опыт, какой можно себе представить, Дженнифер видела, как он и его друзья, члены семьи и коллеги каким-то образом сумели пронизать юмором и весельем каждую деталь своей кампании.

Посетителей своего сайта ([AmitGuptaNeedsYou.com](http://AmitGuptaNeedsYou.com)) Амит приветствовал в нелепой красной футболке и с дурашливой улыбкой на лице. «Донорство костного мозга аналогично донорству крови. Процесс безболезненный, но скучный». Амит публиковал жизнерадостные сообщения о поиске донора в Twitter и Tumblr, устраивал тематические домашние мероприятия, посвященные костному мозгу, и шутил, что гости должны «принести с собой собственную Южную Азию», проводил «вечеринки с мазками» в модных барах Нью-Йорка. Он объединился с организацией [DoSomething.org](http://DoSomething.org), привлек комиков для своей кампании и выпустил беззаботный (но искренний) социальный рекламный ролик с Азизом Ансари и Крисом Праттом, в котором студентов призывали «плевать на рак».

И это сработало. Двадцатого января 2012 года Амит нашел идеального донора.

Амит противостоял обреченности и культивировал легкомыслие, что мотивировало и его, и всех вокруг более творчески и эффективно убеждать людей регистрироваться донорами. Наблюдая за тем, как Амит упорствует и в конечном счете побеждает смертельную болезнь, Дженнифер сделала для себя поразительное открытие: оказывается, юмор может стать мощным драйвером, подталкивающим людей к великим свершениям.

\* \* \*

Благодаря этому опыту мы поняли, что сильно недооценивали потенциал юмора для преобразования работы и жизни. Потому и задались целью оценить его влияние в обеих сферах.

Наоми еще глубже погрузилась в изучение искусства комедии – переехала в Лос-Анджелес, чтобы учиться у своих героев-комиков и практиковаться в театре «Бригада честных граждан», одновременно интегрируя принципы комедии в бизнес-коучинг.

А Дженнифер обратилась к исследованиям, в частности к поведенческой науке юмора, изучая, как юмор влияет на мотивацию людей, принятие решений, эмоциональное и физическое здоровье, продумывая, как его можно применить для значимого воздействия на мир. И все это время заливалась смехом (не социопатическим).

Но настоящие чудеса – на уровне знаменитого трюка Дэвида Копперфильда с исчезновением статуи Свободы – начались, как только мы свели вместе эти миры.

Мы познакомились в 2014 году, когда Дженнифер пригласила Наоми прочитать лекцию в рамках своего курса «Сила истории» на совершенно не связанную с юмором тему: как эффективно сочетать нарратив с данными.

Когда Наоми читала лекцию о нейрохимических системах мозга и факторном анализе, Дженнифер с изумлением отметила, что студенты истерически смеются. Это стоит повторить: студенты смеялись, изучая нейробиологию и статистические методы. Более того, Дженнифер заметила, что студенты применяли концепции Наоми в течение семестра и живо комментировали лекцию даже восемь недель спустя.

Когда мы созвонились, чтобы коротко обменяться мнениями по окончании учебного курса, то от простого подведения итогов перешли к увлеченному обсуждению вопросов: что, если попробовать объединить бихевиористику юмора с принципами комедии и применить их так, чтобы они сработали и в бизнесе? Могло бы это укрепить человеческие отношения, сделать труд людей более эффективным и радостным, коренным образом преобразовать компании – и, возможно, даже мир?

И вот мы заточили перья и начали писать. Эта книга – наша попытка ответить на те самые вопросы.

## Чем мы занимались

За последние шесть лет нашего партнерства мы провели головокружительное количество исследований, практических экспериментов в реальном мире и построили на этом пути прекрасные дружеские отношения<sup>1</sup>. И вот что нам удалось.

**Мы провели исследования с участием более 1,5 миллиона человек в 166 странах**, пытаясь разобраться, как и почему юмор работает (или дает сбой), чем отличается юмор в разные периоды жизни и в разных культурах, каковы нюансы взаимосвязи между юмором и статусом и, в частности, как заявленное несмешным становится (менее не) смешным.

**Мы провели эмпирические исследования** в области психологии (изучая в том числе технику принятия решений и мотивацию), социологии (где нас особенно интересовали социальные движения и нарративная идентичность), нейробиологии и биологии (выделяя химию мозга и физиологию смеха). А в процессе углублялись в другие исследования – просто для удовольствия.

**Мы прошли обучение в лучших комедийных заведениях мира**, от скетч-комедии во «Втором городе» до импровизационной комедии в «Бригаде честных граждан» и театре «Граундлингз». Мы провели сотни часов, репетируя и выступая в тускло освещенных импровизационных театрах, снова и снова испытывая на себе, каково это – терпеть провал. А потом шаг за шагом повышать мастерство.

**Мы мотались на джетах по всей стране<sup>2</sup>, чтобы вживую пообщаться с комиками, которые делились с нами своей мудростью и секретами.** Мы беседовали с Норманом Лиром о силе юмора в контексте культуры, интервьюировали основателя сатирической компании The Onion Скотта Диккерса, который рассказал о своем творческом процессе, расспрашивали комика Сару Купер о том, что вдохновляет ее на создание видеороликов с синхронизацией губ. Мы поймали для разговора Джимми Фэллона за кулисами его ток-шоу The Tonight Show и отправили идеально заточенные карандаши Сету Майерсу, потому что однажды он еле слышно упомянул, что это его слабость. Наш подход был научным, непринужденным и совсем не навязчивым.

**Мы проинтервьюировали сотни лидеров в разных отраслях.** Беседовали с руководителями компаний – технологических гигантов, таких как Twitter и Google; венчурных компаний, как Andreessen Horowitz; креативных консультантов, как IDEO; комедийных продюсеров Funny or Die или Saturfay Night Live. Среди наших собеседников были и политические лидеры, в частности бывший госсекретарь США Мадлен Олбрайт, которая рассказала, как юмор помогал ей в дипломатии и переговорах, когда ставки были высоки.

**Мы играли в мяч с очень дружелюбной собакой** – просто ради передышки.

**Мы проглотили тонну комедий.** Наоми потратила сотни часов на просмотр импровизаций и стендапов, на которые ходила *в одиночку*, поскольку не могла так быстро завести друзей, которые разделяли бы ее зависимость от исследовательского пыла. Дженнифер отсмотрела

---

<sup>1</sup> Один из студентов нашего курса описал их как «неприлично близкие».

<sup>2</sup> В смысле путешествовали. Экономклассом.

все выпуски SNL (Saturday Night Live) начиная с 1975 года, объявила книгу Тревора Ноя «Бесцветный» обязательной к прочтению для всех своих детей (и студентов, но те сами подписались на это) и выучила наизусть фильм Джона Малейни «Непотопляемый», так что теперь сыплет репликами из него.

Затем мы подвергли наши идеи стресс-тестированию, чтобы убедиться, что они выстоят.

**Мы проводили семинары в таких компаниях**, как McKinsey, Deloitte и Forrester, и в организациях, которые не занимаются консалтингом. Суть в том, что если уж консультанты по менеджменту научатся использовать юмор, то нам сам бог велел.

**Мы включили эти принципы в переговоры и коучинг с руководителями и знаменитостями**, начиная со съемок The Tonight Show и Saturday Night Live и заканчивая корпоративными собраниями, выступлениями в политических кампаниях и на конференциях ООН.

**Мы провели учебные курсы для сотен магистров Стэнфорда и руководителей**, и теперь слушатели воплощают эти принципы в жизнь, да так остроумно, что превосходят самые смелые мечты. Серийный предприниматель создал манифест компании, пронизанный юмором; инженер построил художественную инсталляцию, чтобы визуализировать культурные нюансы юмора; ученый-диетолог сделала предложение своему (тогда еще) бойфренду<sup>3</sup>, написав комикс об их совместной жизни. И таких примеров масса.

На каждом этапе наши находки бросали вызов ложной дихотомии между серьезностью и легкомыслием и раскрывали глубокие преимущества жизни, заряженной юмором. Если наше исследование что и проясняет, так это то, что нам не нужно относиться к себе слишком серьезно, пытаясь преодолеть значимые препятствия.

**Баланс серьезности и легкомыслия придает силу и тому и другому.**

Собственно, поэтому мы здесь, с вами.

---

<sup>3</sup> История с участием «тогдашнего бойфренда» подразумевает два варианта концовки. В данном случае это был хеппи-энд.

## Правила игры

Если вы хоть немного похожи на тех бизнесменов, кого мы знаем, то, наверное, обожаете правила игры. И дорожные карты. И дорожные карты для навигации по планам. (Или, может, набор сценариев?) Как бы то ни было, вот что вас ожидает в следующих главах.

**Скала юмора (глава 1).** Прежде чем мы научимся более эффективно использовать юмор на работе, нужно понять, что нас сдерживает. Мы развенчаем четыре наиболее распространенных мифа о юморе на работе и поделимся информацией, важной для понимания взаимосвязи между легкомыслием, юмором и комедией. Затем мы рассмотрим четыре различных стиля юмора и поможем определить, какой из них вам ближе. Кто же не любит старую добрую типологию?

**Юмор – зарядка для мозга (глава 2).** Мы углубимся в науку: посмотрим, как наш мозг запрограммирован реагировать на юмор и смех. Увидим, как юмор (среди прочего), согласно данным поведенческих исследований, повышает восприятие статуса, ускоряет путь к значимым связям, раскрывает потенциал творчества и новаторства, улучшает психологическую устойчивость.

**Анатомия смешного (глава 3).** Затем мы нырнем в мир комедии, попытаемся понять, как рождается смешное, научимся воспринимать мир через иную призму и генерировать юмор, используя методы профессиональных комиков.

**Как юмор помог нам похудеть на 18 килограммов (и у вас получится!).** Мы шутим. [Глава 4](#) совсем не об этом.

**Пусть юмор в дело (глава 4).** Возможно, вы интуитивно понимаете силу юмора, и в вашей «настоящей» жизни его в избытке, но вам никак не удается «включить» его в офисе. Мы поделимся набором простых стратегий, которые помогут вам использовать больше юмора – стратегически – в вашей повседневной работе.

**Лидерство с юмором (глава 5).** Как известно любому, кто поднимается по служебной лестнице, статус во многом меняет ход игры. Мы рассмотрим, почему юмор может стать мощной стратегией лидерства, и, опираясь на инструменты, которые изучали в предыдущих главах, покажем, как некоторые из наиболее известных и успешных лидеров укрепляют свое положение юмором, одновременно завоевывая доверие тех, кого ведут за собой. В конце концов, как мудро и дерзко заметил гуру в сфере лидерства Джон Максвелл: «Если вы думаете, что ведете за собой других, а за вами никого нет, то вы просто прогуливаетесь».

**Создание культуры легкости (глава 6).** Организационные культуры (так же, как империи и младенцы) не создаются в одиночку. Чувства юмора одного лишь лидера недостаточно – куда важнее создание условий, благоприятных для рождения юмора. Мы покажем, как культура легкости способствует процветанию команд и организаций и как вы можете трансформировать собственную культуру, начиная с малого, но достигая значимых результатов.

**Навигатор по серым зонам юмора (глава 7).** То, что люди находят смешным – и уместным, – далеко не универсально, и никому не удастся каждый раз попадать в точку. Мы попробуем разобраться, почему шутка не доходит и что с этим делать, предложим инстру-

менты для распознавания вашей оплошности, оценки ситуации и выхода из положения, если вы случайно пересекаете черту. И конечно же, напомним, что не следует выставять себя на посмешище.

**Почему юмор – секретное оружие в жизни ([глава 7,5](#)).** Не поймите нас неправильно: мы печемся о том, чтобы вы стали крутыми титанами бизнеса. Но в большей степени вы интересны нам как цельная личность, и мы будем рады, если вы воспользуетесь идеями, изложенными в этой книге, чтобы жить более качественной и полноценной жизнью. Мы рассмотрим, почему уроки из этой книги выходят далеко за рамки ваших рабочих будней.



## На бис

По окончании двухдневного саммита во «Втором городе» мы собрали свои пожитки (воображаемые фиолетовые шары и все такое), попрощались с единомышленниками/коллегами-исполнителями и расстались в аэропорту О’Хара. Наоми направилась к выходу на посадку и по дороге сделала нечто совершенно банальное.

Заглянула в продуктовую лавку, чтобы купить яблоко.

Подойдя к женщине за кассой, она спросила, продаются ли яблоки, выложенные на витрине роскошной восковой пирамидой. На что продавщица, оглядев Наоми с головы до ног, коротко ответила: «Если хотите купить, встаньте в очередь». Наоми послушно встала в очередь и наблюдала, как продавщица цепляет покупателей одного за другим. Недовольная. Резкая. Жестче, чем яблоки «гала» на витрине.

Когда подошла ее очередь, Наоми могла бы просто сказать: «Мне одно яблоко». Но после уик-энда полного погружения в мир комедии она увидела возможность внести в диалог искру легкомыслия.

– Можно мне, пожалуйста, ваше *любимое* яблоко? – спросила она с улыбкой.

Женщина замерла в замешательстве.

– Мое любимое?..

– Да. Какое вам больше всего нравится.

Ухмылка. И тут же атмосфера разрядилась. Женщина начала копаться в куче яблок, посмеиваясь сначала себе под нос, а потом вместе с Наоми, когда они вдвоем принялись тщательно осматривать каждое яблоко. Когда Наоми приготовилась расплатиться, женщина ответила, все еще с улыбкой:

– Не стоит. Я не беру деньги за свое любимое яблоко.

Эта книга прежде всего о том, как найти свои «яблочные моменты». Вы узнаете, как внести юмор не только в большие и важные дела, но и в бытовые мелочи. Независимо от того, предлагаете вы идею своей команде или покупаете фрукты в магазине аэропорта, нотка легкомыслия способна преобразить взаимодействие, установить контакт и подать сигнал о том, что вы видите и уважаете собеседника. Понимая науку, механику и применение юмора (в мозге, в бизнесе и в жизни), можно изменить то, как мы смотрим на мир – и как он смотрит на нас.

Так давайте же сделаем это.

## Глава 1. Скала юмора

*Юмор – величайшее благословение человечества.*  
**Марк Твен**

\* \* \*

Первый день весенней четверти в Высшей школе бизнеса Стэнфорда. Пятьдесят взволнованных студентов тянутся в лекционный зал, и некоторые все еще задаются вопросом, не может ли курс, на который они записались, быть изощренной шуткой администрации. Курс «Юмор: дело серьезное» вот-вот начнется.

Вдоль стен расставлены белые доски, все стулья и столы снабжены колесиками для удобства перемещения. Такая обстановка идеально подходит для семинаров и совсем не располагает к дреме. Дженнифер в роли самозваного диджея приветствует студентов мелодией «Мятежница, мятежница» Дэвида Боуи. У Наоми заготовлен клип из SNL для начала лекции.

И все же некая тревога висит в воздухе.

Перед началом занятий в каждом семестре мы предлагаем нашим студентам пройти «Аудит юмора», упражнение на саморефлексию / очень личный тест о том, как они используют юмор в своей жизни<sup>4</sup>. Тест состоит из таких вопросов, как: «Кто или что заставляет вас больше всего смеяться в жизни?», «Кого из окружающих вы считаете самым забавным?» и «Пожалуйста, представьте полную документацию о ваших доходах, расходах и активах за предыдущий финансовый год».

Понятное дело, что студенты слегка напуганы: чувство юмора как мышца – атрофируется без регулярного использования. К сожалению, среди студентов и руководителей, с которыми мы начинаем работать, атрофия чувства юмора встречается сплошь и рядом. Только посмотрите, какие ответы они дают на вопрос: «Когда вы в последний раз по-настоящему смеялись?»:

– *Честно говоря, не могу вспомнить. Это ужасно?*

– *Вот ломаю голову, и все без толку! Я знаю, что смеюсь. Или, по крайней мере, мне так казалось, в чем я теперь сомневаюсь...*

– *Во вторник я ни разу не засмеялся. Ни разу. Кто знал, что курс юмора может быть таким удручающим?*

Подобные ответы несут в себе две новости, хорошую и плохую: наши студенты не одиноки в этом. И не только по вторникам<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Это самый приятный аудит, поскольку он фокусируется на том, что вы находите смешным, а не на уклонении от уплаты налогов. (Если только вы не находите это смешным.)

<sup>5</sup> Наш шанс оказаться правыми в этом составил 6 из 7, что прибавило уверенности.

## Скала юмора

Коллективная потеря чувства юмора – серьезная проблема, от которой страдают люди и организации во всем мире. Мы все вместе скатываемся со скалы юмора в пропасть серьезности, разверзшуюся внизу.

На дне той пропасти к нам присоединяется большинство из 1,4 миллиона участников опроса Gallup, проведенного в 166 странах<sup>6</sup>. Респонденты показали, что интенсивность нашего смеха или улыбок начинает снижаться в возрасте около 23 лет.

В какой-то степени эта закономерность логична. В детстве мы все время смеемся. Среднестатистический четырехлетний ребенок смеется до 300 раз в день<sup>7</sup>. (Для сравнения: среднестатистический сорокалетний взрослый смеется 300 раз за два с половиной месяца.) Затем мы вырастаем, начинаем работать и внезапно становимся «серьезными и важными людьми», обменивая смех на галстуки и брючные костюмы.

## Всемирная скала юмора

(Данные опроса Gallup, 2013. Участников около 1,4 миллиона)



Вскоре мы полностью утрачиваем легкость, барахтаясь в море дедлайнов, презентаций и нудных селекторных совещаний. Нашу игривость подавляет головокружительно сложная и динамичная профессиональная среда, полная социальных мин, разрушительность которых трудно оценить, так что безопаснее их избегать. В результате большинство из нас предпочитает стерильное, взвешенное и профессиональное взаимодействие. Каждый день мы идем на работу, оставляя чувство юмора – и во многом себя настоящих – за порогом.

Такой выбор говорит о глубоком непонимании того, как надо работать – как решать важные проблемы, как вести себя и как быть успешными.

---

<sup>6</sup> На дне той пропасти к нам присоединяется большинство из 1,4 миллиона участников опроса Gallup, проведенного в 166 странах. Респонденты показали, что частота, с какой мы смеемся или улыбаемся каждый день, начинает снижаться в возрасте около 23 лет.

<sup>7</sup> P. Gerloff, “Why You Need to Laugh Like a 5-Year-Old, Huffpost, 22 июня 2011 г., [https://www.huffpost.com/entry/laughter-and-health\\_b\\_881210](https://www.huffpost.com/entry/laughter-and-health_b_881210).

Нам не нужно больше «профессионализма» на работе. Вместо этого нам нужно больше самих себя и *человеческих* связей – особенно в условиях, когда личные встречи заменяются видеочатами, а отношения поддерживаются исключительно электронной почтой. Зачастую требуется лишь намек на легкомыслие, чтобы перевести ситуацию или отношения из деловых и роботизированных в неформальные и подлинные.

Так что же нас сдерживает?

Наше исследование выявило четыре распространенных заблуждения, или, как мы предпочитаем их называть:

## Четыре убийственных мифа о юморе

8

Мы опросили более семисот человек в самых разных отраслях и на самых разных позициях, выясняя, что мешает им использовать юмор на работе. В итоге обозначились четыре темы, основанные на мифах, которые необходимо развенчать. Итак, предлагаем вашему вниманию: «Разрушители мифов. Деловое издание».

### МИФ О СЕРЬЕЗНОМ БИЗНЕСЕ

**Большая часть наших респондентов считают, что юмору просто не место в серьезной работе.**

В самом начале карьеры этот миф зачастую проистекает из нашей неуверенности в собственных навыках. (Это уже потом мы наберемся достаточно опыта, чтобы понять, что на самом деле никто ничего не знает.) Мы беспокоимся о том, что пострадает наш авторитет и нас не будут воспринимать всерьез<sup>9</sup>.

Тем не менее, согласно опросам сотен руководителей высшего звена, проведенным компаниями Robert Half International и Hodge-Cronin & Associates, 98 % респондентов сообщили, что отдают предпочтение сотрудникам с чувством юмора, а 84 % считают, что такие сотрудники и работают эффективнее<sup>10</sup>. Юмор влияет на то, как нас воспринимают не только наши руководители, но и коллеги. Проявленное нами чувство юмора может повысить вероятность того, что коллеги будут приписывать нам более высокий статус и голосовать за нас как лидеров.

По мере того как мы продвигаемся вверх по карьерной лестнице, заблуждение о серьезности в бизнесе развивается. Повышение статуса неизменно влечет за собой более пристальное внимание к персоне. Занимая все более значимые позиции, мы ощущаем необходимость показать еще больше профессионализма и «солидности» акционерам, клиентам и коллегам. Более того, лидеры признаются, что высокий статус мешает им проявить свое подлинное «я» при выполнении обязанностей, связанных с публичной ролью.

Но сегодня больше, чем когда-либо, им необходимо делать и то и другое.

Современные лидеры сталкиваются с кризисом доверия: почти половина сотрудников ссылаются на отсутствие доверия к руководству как на самую большую проблему, влияющую на качество их работы.

Более того, когда сотрудников спрашивают, какие характеристики вызывают доверие к лидеру, ответы, занимающие верхние строчки («Нам известно, какие препятствия преодолел наш руководитель» и «Он говорит как обычный человек»), убедительно демонстрируют: сегодня сотрудники тянутся к более искренним, человечным лидерам. Вдохновляюще – да, но не совсем корректно. Юмор – мощная стратегия лидерства, направленная на то, чтобы стать гуманнее по отношению к сотрудникам, сломать барьеры и найти баланс между авторитетом и доступностью. (На самом деле стратегия настолько мощная, что мы посвятили ей [целую главу](#), черт возьми.) Скажем, лидеры, владеющие самоиронией, получают от своих сотрудников более

---

<sup>8</sup> Однажды мы прочитали, что, если вставить в заголовок слово «убийственный», люди с большей вероятностью а) прочтут последующий текст и б) отнесутся к нему более серьезно. Нельсон Кован, автор книги «Магическое число четыре в кратковременной памяти», называет число четыре «магическим» и «загадочным». Вот почему мы были особенно рады развенчать именно четыре мифа. На заметку: книга Кована стала бы еще популярнее, если бы автор включил в название слово «убийственный».

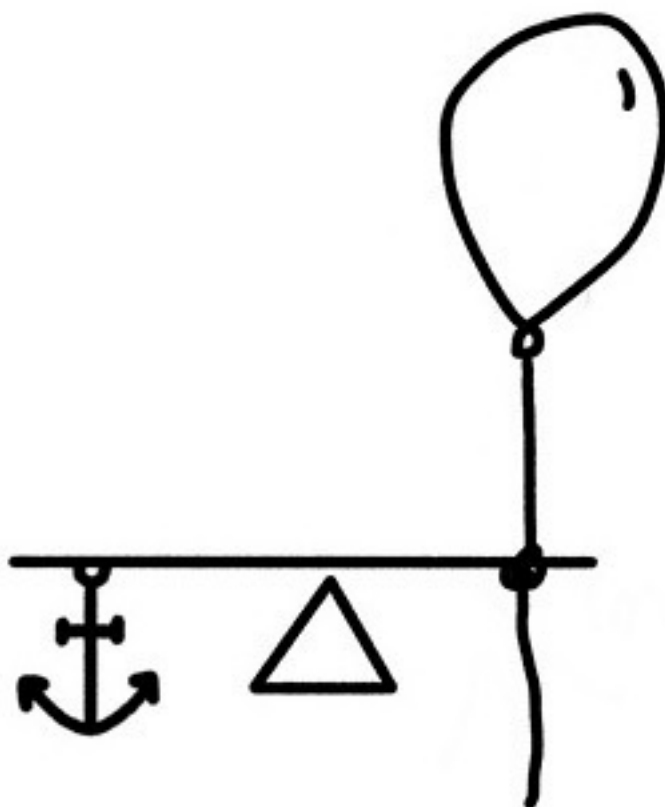
<sup>9</sup> Hodge-Cronin & Associates, 1986. «Humor in Business: A Survey.»

<sup>10</sup> D. Sturt and T. Nordstrum. «10 Shocking Workplace Stats You Need to Know,» Forbes, March 8, 2018, <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2018/03/08/10-shocking-workplace-stats-you-need-to-know/#76e360b2f3af>.

высокую оценку по показателям надежности и лидерских способностей<sup>11</sup>. Хотя боссы, о которых идет речь, вероятно, преуменьшили бы эти достижения все той же самоиронией, такие оценки реальны.

И помимо сигналов, посылаемых сотрудникам, культура, в которой серьезная работа уравновешена легкостью и игрой, действительно может улучшить работу команды. В исследовании с участием более 50 команд ученые проанализировали предварительно записанные совещания, а также экспертные оценки командной работы на начальном этапе и через два года<sup>12</sup>. Присутствие юмора в командных взаимодействиях предопределило более функциональную коммуникацию и более высокую производительность команды и на первоначальном этапе, и со временем. Культура легкости позволяет командам процветать, даже (и особенно) когда ставки высоки, а времена трудные.

## ЛЕГКОСТЬ СОЗДАЕТ БАЛАНС



Конечно, не следует веселиться *беспрерывно* – это утомительно (и контрпродуктивно). Но мы так далеко ушли в противоположном направлении, что наш бизнес просто изнемогает без улыбок. Секрет успеха многих блестящих руководителей, упомянутых в этой книге, заключается в их способности находить тонкий баланс между серьезностью и легкостью – подобно

---

<sup>11</sup> C. Hopton, J. Barling and N. Turner. “‘It’s Not You, It’s Me’: Transformational Leadership and Self-Deprecating Humor,” *Leadership & Organization Development Journal* 34(1), 2013, 4–19, doi: [10.1108/01437731311289947](https://doi.org/10.1108/01437731311289947).

<sup>12</sup> N. Lehmann-Willenbrock and J. A. Allen. “How Fun Are Your Meetings? Investigating the Relationship Between Humor Patterns in Team Interactions and Team Performance,” *Journal of Applied Psychology* 99(6), 2014, 1278.

горячей помадке и мороженому, эти качества обогащают друг друга. И вместе вызывают существенный рост (делового потенциала и гликемического индекса соответственно)<sup>13</sup>.

И, если этот восхитительный воздушный шар, *героически уравновешивающий якорь*, недостаточно весом, давайте передадим микрофон президенту Эйзенхауэру, который однажды сказал: «Чувство юмора – часть искусства лидерства, умения ладить с людьми, добиваться результата».

Если уж Дуайт Дэвид Эйзенхауэр, второй по природной неулыбчивости президент после Франклина Пирса, считал, что юмор необходим для победы в войнах, строительства автомагистралей и противостояния военно-промышленному комплексу, то и вам не помешает научиться использовать этот дар.

## МИФ О НЕУДАЧЕ

Жаль, что мы не собираем по доллару каждый раз, когда слышим, как наши студенты или клиенты до глубины души боятся, что их юмор не поймут<sup>14</sup>. Они боятся неловкого молчания после неудачной шутки или, что еще хуже, последующего обвинения в том, что непреднамеренно кого-то обидели.

Но исследования показывают, что мы неправильно понимаем неудачу. Не все «провалы» с юмором одинаковы, и смех в ответ на шутку не всегда означает «зачет».

За последние несколько лет трое наших «подельников» из логова «Второго города» – Брэд Биттерли, Морис Швейцер и Элисон Вуд Брукс – провели серию экспериментов в Уортоне и Гарварде, изучая влияние юмора на восприятие статуса, компетентности и уверенности – и, что не менее важно, влияние неудачной шутки на каждый из этих аспектов.

В одном из экспериментов испытуемых попросили прочитать стенограмму собеседования при приеме на работу с ответами претендентов на вопрос: «Где вы видите себя через пять лет?». Некоторые ответы были серьезными, в то время как в других звучала усмешка (например, «На праздновании пятой годовщины того дня, как вы задали мне этот вопрос»). Затем испытуемых попросили оценить претендентов по параметрам компетентности, уверенности и статуса.

Результаты оказались довольно неожиданными. Выяснилось, что позитивное или негативное отношение к соискателю складывалось не из того, вызвал ли его ответ смех, а исходя из *уместности* такого ответа. Другими словами, дело не столько в том, что вы действительно остроумны, сколько в том, достаточно ли вы сообразительны для того, чтобы выдать *какую-либо* шутку (что само по себе говорит о вашей уверенности), и уместна ли эта шутка в контексте, что, в свою очередь, свидетельствует о статусе и компетентности.

Предлагаемая диаграмма довольно наглядно суммирует сказанное.

---

<sup>13</sup> На заметку: помните о разнице между аналогией и эквивалентностью. Не все похожее на горячую помадку и мороженое можно считать полноценной заменой. Попробуйте сказать своим детям, что на десерт они получают коктейль легкости и серьезности, и посмотрите на их реакцию.

<sup>14</sup> Чисто технически мы получаем как минимум доллар всякий раз, когда студент выражает этот страх, поскольку нам платят больше доллара за работу с каждым студентом, хотя мы не позволяем им выражать этот страх более одного раза.



Верхний правый квадрант по-прежнему остается самым заманчивым местом, где сходятся все три фактора восприятия: уверенность, компетентность *и* статус. **Джекпот!**

Левая половина диаграммы, согласно нашему надежному барометру смеха, представляет то, что мы обычно склонны считать неудачей: иными словами, если никто не засмеялся. Но, если вы окажетесь в верхнем левом квадранте, все **не так уж плохо!** Даже юмор, который не вызывает смеха до колик, оставляет вас в лучшем положении, если считается *уместным* – повышает восприятие окружающими вашей уверенности и не оказывает значимого влияния на статус или компетентность<sup>15</sup>.

Нижняя половина диаграммы показывает, как мы определяем неудачу – юмор, который люди считают неуместным, независимо от того, *вызывает он смех или нет*. Попадание в эти квадранты (зоны придурка и злодея), как правило, снижает восприятие статуса и компетентности<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> В тех случаях, когда уместность шутки неоднозначна, отсутствие смеха может вызвать у кого-то сомнения в позволительности такого юмора, что чревато потерей статуса. Вот почему для самых убойных «шутков» у нас всегда припасен закадровый смех.

<sup>16</sup> T. B. Bitterly, A. W. Brooks and M. E. Schweitzer. "Risky Business: When Humor Increases and Decreases Status," *Journal of Personality and Social Psychology* 112(3), 2017, 431–55.



## **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.