

АДАМ ГРАНТ

CoRpus

ОРИГИНАЛЬ

КАК НО НКО НФОРМИСТЫ
ДВИГАЮТ МИР ВПЕРЕД

ОДНА ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ И УВЛЕКАТЕЛЬНЫХ КНИГ, КОТОРЫЕ Я КОГДА-ЛИБО ЧИТАЛА.

ШЕРИЛ СЭНДБЕРГ, ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР *FACEBOOK*

Corpus (АСТ)

Адам Грант
Оригиналы

«Corpus (АСТ)»

2015

УДК 159.9
ББК 88.3

Грант А.

Оригиналы / А. Грант — «Corpus (АСТ)», 2015 — (Corpus (АСТ))

ISBN 978-5-17-097449-8

Придумать хорошую идею не так уж и трудно – гораздо сложнее выбрать лучшую из множества идей. Построить мощную корпоративную культуру нелегко – но гораздо труднее изменить ее, если она перестала соответствовать изменившимся обстоятельствам. Стоит дважды подумать, прежде чем открыто выступить с критикой начальства – но есть компании, где такая критика не только разрешена, но и поощряется. Адам Грант, профессор Уортонской школы бизнеса и специалист по психологии менеджмента, рассказывает, каким образом люди с оригинальным мышлением могут преодолеть групповое мышление и круговую поруку, отличить излишний оптимизм от разумного риска – и в результате реализовать необычные идеи, способные изменить мир. Проводниками в этом путешествии станут аналитик ЦРУ, изменивший отношение разведчиков к работе с секретной информацией, сотрудница компании Apple, не побоявшаяся возражать самому Стиву Джобсу, и создатели телесериала, который сначала не понравился ни одному телевизионному начальнику – а потом стал самым популярным в мире. В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.

УДК 159.9
ББК 88.3

ISBN 978-5-17-097449-8

© Грант А., 2015
© Corpus (АСТ), 2015

Содержание

Глава 1	7
Издержки “жизни по умолчанию”	9
Две стороны честолюбия	13
Правильные качества	17
Что общего у рисков с портфелем ценных бумаг?	21
Глава 2	28
Хождение вслепую по канату креативности	30
Целуя лягушек	33
Пленники стереотипов и цеховые предпочтения	36
Обоюдоострый меч опыта	40
Опасности интуиции: в чем ошибся Стив Джобс	44
Опасности увлеченности	47
Корректирующие линзы для отбора идей	49
Глава 3	52
Властность без авторитета	55
Подчеркните свои недостатки: эффект Сэрик	58
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Адам Грант

Оригиналы. Как нонконформисты двигают мир вперед

Adam Grant

Originals: How Non-Conformists Move the World

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

© Adam Grant, 2015

© Т. Азаркович, перевод на русский язык, 2019

© А. Бондаренко, художественное оформление, макет, 2019

© ООО «Издательство АСТ», 2019 Издательство CORPUS ®

Глава 1

Созидательное разрушение. Рискованное это дело – грести против течения

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

Джордж Бернард Шоу¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Издержки “жизни по умолчанию”

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

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

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

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

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

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

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

Чтобы начать пользоваться *Firefox* и *Chrome*, нужно продемонстрировать минимальную находчивость и хотя бы загрузить новый браузер. Вместо того чтобы просто принять ста-

тус-кво, вы проявляете какую-то инициативу и начинаете искать опцию, которая может оказаться лучше. А подобное проявление инициативы, пускай даже совсем пустячное, проливает некоторый свет на то, как человек относится к своей работе.

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

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

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

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

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

Чтобы объяснить это парадоксальное явление, команда Джоста разработала теорию оправдания системы (*a theory of system justification*)⁶. Ее основная идея сводится к тому, что люди склонны рационализировать статус-кво, считать его оправданным – даже если он явно противоречит их собственным интересам. В рамках одного из исследований Джост и его команда наблюдали за поведением избирателей накануне президентских выборов 2000 года. Когда в опросах на первое место выходил республиканец Джордж Буш-младший, избиратели-республиканцы расценивали его как наиболее желательного кандидата – но так же поступали и демократы, которые уже готовились внутренне оправдать грядущую политическую данность. То же самое происходило, когда вперед вырывался Эл Гор: и республиканцы, и демократы начинали оценивать его как наиболее желательного будущего президента. Независимо от политических предпочтений избирателей, когда победа того или иного кандидата начинала казаться уже решенной, людям он нравился больше. Когда же его шансы падали, кандидат нравился избирателям уже значительно меньше.

Оправдание системы “по умолчанию” выполняет успокаивающую функцию. Это своего рода эмоциональное обезболивающее: если уж миру *суждено* быть именно таким, а не другим, то и нам не следует испытывать недовольства по этому поводу. Однако такая безропотная

покорность лишает нас морального мужества восстать против несправедливости и душит творческую волю, мешая задуматься: а что можно сделать для того, чтобы мир стал лучше?

* * *

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

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

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

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

Любой другой человек мог бы задать тот же вопрос и получить на него ровно тот же ответ, какой получила команда создателей *Warby Parker*. Заинтересовавшись непомерно высокой ценой очков, они провели небольшое исследование рынка. Вот тогда-то они и узнали, что на этом рынке доминирует *Luxottica* – европейская компания, которая за один только предыдущий год загрэбла семь миллиардов долларов. “Когда мы осознали, что одна и та же компания владеет брендами *Lens-Crafters*, *Pearle Vision*, *Ray-Ban* и *Oakley*, а также лицензией на оправы для обычных и солнцезащитных очков под маркой *Chanel* и *Prada*, – тогда до нас наконец дошло, почему очки стоят так дорого, – говорит Дейв. – Ничто в себестоимости этих товаров не оправдывало цену”. Пользуясь своим положением монополиста, *Luxottica* продавала очки в двадцать раз дороже себестоимости. Такая ситуация “по умолчанию” в данном случае не была объективно оправданной – это было просто решение группы людей в руководстве конкретной компании. А это означало, что другая группа людей вполне может предложить лучшую альтернативу. “Мы могли бы все изменить, – говорит Дейв. – Мы поняли, что наша судьба – в наших руках, что мы сами можем назначать цену и контролировать ее”.

Когда нам становится любопытно, что же это за “условия по умолчанию”, которые нас не удовлетворяют, мы начинаем сознавать, что многие из них имеют социальные причины: ведь правила и системы созданы людьми. И осознание этого факта придает нам смелости, чтобы задуматься: а как добиться перемен? До того как женщины в Америке добились избирательного права, многие из них, замечает историк Джин Бейкер, “всегда воспринимали свое

приниженное положение в обществе как нечто естественное”. Когда же движение за женское равноправие набрало силу, все больше женщин начали понимать, что устоявшиеся обычаи, религиозные предписания и закон – все это в действительности придумано мужчинами, а значит, все это можно в корне изменить⁸.

Две стороны честолюбия

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

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

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

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

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

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

лишь ничтожная доля одаренных детей становится во взрослом возрасте творцами-революционерами. Тем, кому это все-таки удается, приходится

пережить мучительный переход – от ребенка, который быстро и без особых усилий овладевает знаниями в какой-то устоявшейся сфере деятельности, к взрослому, который в конце концов полностью изменит эту сферу¹².

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

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

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

Стремление к успеху и сопряженная с ним боязнь неудачи оказывались помехой на пути некоторых величайших творцов и новаторов в истории. Желая сохранить собственное стабильное положение и добиться результатов, которые общепризнанно считаются успешными, они очень нехотно высказывали оригинальные идеи. Они отнюдь не спешили вперед на всех парах – напротив, другим людям приходилось уговаривать, убеждать или подталкивать их к решительным действиям. Пускай даже они по всем признакам обладали качествами прирожденных лидеров, часто этих людей толкали вверх – в переносном, а иногда и в буквальном смысле – их соратники и последователи¹⁵. Если бы горстка оригиналов в свое время не поддавалась уговорам других людей, то Америки, какой мы ее знаем, могло бы не быть; равные гражданские права по сей день оставались бы мечтой; свод Сикстинской капеллы так и не был бы расписан; мы до сих пор полагали бы, что Солнце вращается вокруг Земли, а персональный компьютер никогда не завоевал бы популярность.

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

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

В годы, предшествовавшие войне, Джон Адамс боялся возмездия в случае выступления против британцев и не спешил бросать свою успешную юридическую практику; он полностью

посвятил себя революции лишь после того, как был избран делегатом Первого Континентального конгресса. Джордж Вашингтон был всецело поглощен собственным бизнесом – он торговал пшеницей, мукой и рыбой и разводил лошадей; он примкнул к революционерам только после того, как Адамс предложил его на пост главнокомандующего революционной армией. “Я сделал все, что было в моих силах, чтобы избежать этого”, – писал впоследствии Вашингтон.

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

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

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

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

Наука астрономия несколько десятилетий пребывала в застое, потому что Николай Коперник отказывался публиковать свое оригинальное открытие: Земля вращается вокруг Солнца¹⁹. Боясь того, что его теория будет отвергнута и подвергнется осмеянию, он хранил молчание целых двадцать два года, в течение которых делился своими революционными выводами лишь с близкими друзьями. Наконец о его работе прослышал один влиятельный кардинал и написал Копернику письмо, вдохновляя ученого опубликовать свой трактат. Но даже после этого Коперник отмалчивался еще четыре года. Его главное произведение вышло в свет только после того, как некий молодой профессор математики взял дело в свои руки – и отправил трактат в печать.

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

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

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

Правильные качества

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

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

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

Разве не так?

* * *

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

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

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

“Мы хотим избежать лишнего риска, – ответил Нил. – Мы ведь еще не знаем, насколько это хорошая идея, и понятия не имеем, выстрелит ли она, поэтому мы работали над ней только

в свободные часы в течение учебного года. Мы вчетвером дружили еще до того, как взялись за это дело, и мы заранее договорились: вести себя честно друг с другом – важнее, чем добиться успеха. Но летом Джефф получил грант и смог полностью сосредоточиться на бизнесе”.

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

Итак, свободного времени у них было мало, внимание оказалось распылено, сайт они так и не запустили, и даже на то, чтобы придумать название будущей компании, у них ушло целых полгода. Второй прокол.

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

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

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

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

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

* * *

В рамках одного замечательного долговременного исследования специалисты по проблемам управления Джозеф Раффи и Цзы Фэн задавали респондентам простой вопрос: если человек открывает собственное дело, то как ему лучше поступить – бросить текущую работу или продолжать работать? С 1994 по 2008 год исследованием была охвачена репрезентативная в национальном масштабе группа из 5000 американцев-предпринимателей в возрасте от 20 до 60 лет. Выяснилось, что, бросая работу (или оставаясь на ней), эти люди руководствовались не финансовыми обстоятельствами: те из них, у кого был более высокий семейный доход или более высокая зарплата, не чаще и не реже других респондентов бросали работу, чтобы полностью переключиться на собственный бизнес. Исследование показало, что те, кто целиком посвящал себя бизнесу, были готовы рисковать и при этом наделены чрезвычайной уверенностью в себе. Те же предприниматели, которые проявляли осмотрительность и, открывая собственные компании, продолжали трудиться на прежней работе, были гораздо менее склонны к риску и менее уверены в себе²⁵.

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

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

Такой стратегии – не бросать пока что прежнюю работу – придерживаются не только начинающие бизнесмены. Многие авторитетные творческие люди продолжали работать или учиться на постоянной основе даже после того, как большие проекты стали приносить им прибыль. Ава Дюверней, режиссер “Сельмы”, сняла три своих первых фильма, не бросая свою прежнюю работу менеджера по связям с общественностью; она решила полностью посвятить себя кино лишь после четырех лет работы в кинобизнесе, когда на ее счету было уже несколько наград²⁹. Брайан Мэй уже почти закончил свою диссертацию по астрофизике, когда начал играть в очередной новой рок-группе; но он не бросал физику еще несколько лет, прежде чем пошел ва-банк, полностью посвятив себя *Queen*, – и через некоторое время сочинил хит *We Will Rock You*³⁰. Будущий десятикратный обладатель “Грэмми” Джон Ледженд выпустил свой первый альбом в 2000 году, но еще два года продолжал работать консультантом по менедж-

менту: днем готовил презентации в *PowerPoint*, а вечером пел со сцены³¹. “Король триллера” Стивен Кинг, написав свой первый рассказ, еще семь лет проработал учителем, вахтером и даже заправщиком; он отказался от постоянной работы только через год после того, как был опубликован его первый роман “Кэрри”³². Автор комикса “Дилберт” Скотт Адамс прослужил в телефонной компании *Pacific Bell* еще семь лет после того, как его первые картинки были напечатаны в газетах³³.

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

Что общего у рисков с портфелем ценных бумаг?

Полвека назад Клайд Кумз, психолог из Мичиганского университета, разработал передовую теорию риска³⁴. Если вы собираетесь сделать рискованную инвестицию на фондовом рынке, вы обычно страхуетесь от риска, вкладывая остальные средства в более надежные бумаги. Кумз предположил, что и в повседневной жизни успешные люди поступают с рисками точно так же: распределяют их таким образом, чтобы весь “портфель” обрел равновесие. Когда нам грозит опасность в какой-то одной области, мы стремимся сохранить баланс риска в целом, проявляя повышенную осмотрительность в других областях. Если вы собираетесь агрессивно играть в блек-джек, то вы, скорее всего, не станете превышать скорость по дороге в казино.

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

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

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

Управление сбалансированным портфелем рисков не означает, что вам постоянно нужно держаться золотой середины и во всех случаях идти лишь умеренный риск. Нет, успешные

оригиналы идут на крайний риск в чем-то одном, но при этом действуют с крайней осторожностью во всем остальном.

В 27 лет Сара Блейкли придумала новый фасон колготок – без носка и пятки – и пошла на большой риск, вложив в дело все свои тогдашние сбережения, 5000 долларов⁴⁰. Чтобы уравновесить риски, Сара еще два года оставалась на прежней работе (она была коммивояжером по продаже факсовых аппаратов), а вечерами и в выходные работала над прототипом своего изобретения. В целях экономии она даже сама написала патентную заявку, чтобы не тратиться на юристов. Запустив в конце концов компанию *Spanx*, Сара Блейкли стала со временем самой молодой в мире женщиной-миллиардером, построившей состояние с нуля. А столетием раньше Генри Форд приступил к строительству своей автомобильной империи, продолжая работать главным инженером у Томаса Эдисона; это обеспечивало Форду надежный тыл и давало возможность испытывать собственные изобретения – новаторские усовершенствования конструкции автомобиля⁴¹. Он продолжал работать под началом Эдисона еще два года после того, как сконструировал свой карбюратор, и еще год – после того, как получил патент на это изобретение.

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

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

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

Подробно обсудив проблему, команда придумала решение – программу бесплатной примерки на дому. Покупатель сможет заказывать только оправу, при этом без всяких финансовых

обязательств, – и возвращать ее, если она оказалась неудобной или некрасивой. Компании это обойдется не так дорого, чем бесплатный возврат готовых очков. Ведь если покупатель приобретает оправу вместе с линзами, а затем возвращает очки,

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

Все больше свидетельств наводят на мысль о том, что предприниматели склонны к риску не больше, чем все мы, – и это один из тех редких выводов, в которых сходятся многие экономисты, социологи и психологи. В рамках одного репрезентативного исследования, охватившего более 800 американцев, предпринимателей и наемных работников просили ответить, какое предприятие им лично хотелось бы открыть больше:

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

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

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

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

Разумеется, не все оригиналы одинаково относятся к риску. Некоторые из них – отчаянные экстремалы и азартные игроки; другие считают каждую копейку и страшно боятся микробров. Но чтобы стать оригиналом, вам нужно попробовать что-нибудь новое, а это уже означает, что вы должны взять на себя определенный риск. Однако самые успешные оригиналы – это не отчаянные сорвиголовы, которые сначала прыгают в бездну, а уже потом оглядываются. Нет, они скорее осторожно, на цыпочках подкрадываются к краю обрыва, просчитывают скорость

спуска, трижды проверяют исправность парашюта да еще натягивают внизу страховочную сеть – так, на всякий случай. Как написал Малкольм Гладуэлл в своем эссе в журнале *New Yorker*, “многие бизнесмены идут на множество рисков – но это в основном провалившиеся предприниматели, это не истории успеха”⁴⁶.

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

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

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

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

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

Чтобы раскрепостить мышление этих людей, мы объединили наши усилия с Дженнифер Куркоски и Брайаном Уэллом – двумя инноваторами, которые разработали для *Google* внутреннюю систему управления персоналом, основанную на анализе больших данных⁵⁰. Мы провели семинар, на котором объясняли сотням сотрудников, что их работа – это вовсе не застывший слепок, а скорее набор строительных кубиков, причем гибких. Мы дали им наглядные примеры того, как люди сами становятся архитекторами собственной работы, адаптируют свои задачи и рабочие взаимоотношения таким образом, чтобы они лучше соответствовали их собственным интересам, навыкам и ценностям. Например, менеджер по продажам, наделен-

ный художественным талантом, разработал новый логотип, а коммуникабельный финансовый аналитик стал общаться с клиентами не по электронной почте, а в видеочате. Теперь участники семинара взглянули на привычную работу под непривычным углом и начали формировать новое – более идеалистическое, но все же не оторванное от реальности – отношение к собственной роли в компании.

Начальники и коллеги оценивали настроение и качество работы каждого сотрудника до семинара, а затем – спустя несколько недель и месяцев после него. Сам семинар длился всего полтора часа, так что мы сами не были уверены, что он серьезно на что-либо повлияет. Однако полтора месяца спустя выяснилось, что те сотрудники *Google*, которые были случайным образом отобраны для участия в семинаре и смогли сформировать представление о гибком характере своей работы, демонстрировали рост удовлетворенности и эффективности. Поняв, каким образом они могут модифицировать свою работу, они действительно постарались что-то улучшить. У сотрудников из контрольной группы, не посещавших нашего семинара, не отмечалось никаких изменений ни в настроении, ни в качестве работы. После того как мы добавили к нашему семинару еще одну деталь – стали вдохновлять работников более гибко относиться и к своим задачам, и к своим навыкам, – положительный эффект длился как минимум полгода. Вместо того чтобы работать в рамках своих привычных талантов, они проявляли инициативу и развивали в себе новые способности, практикуя личностный, творческий подход к работе. В результате у них на 70 % возросли шансы на продвижение по службе или даже на перевод на более желанную должность. Отказываясь от рутинного отношения к работе как неизменяемой данности, они воодушевлялись, работали эффективнее – и готовили себя к тем ролям, которые лучше им подходили. Они начинали понимать: многих ограничений на самом деле не существует – они выдумали их сами.

* * *

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

На материале исследований и историй, посвященных бизнесу, политике, спорту и развлечениям, я буду рассказывать об истоках творческих, нравственных и организационных перемен – и о барьерах, стоящих на пути прогресса. Первый раздел этой книги посвящен управлению рисками, которые неизбежно возникают в момент зарождения, признания и выражения самобытных идей. Новые идеи по определению полны неопределенности, и убедительные свидетельства помогут нам отточить умение отделять зерна от плевел и делать ставки на здоровые идеи, избегая излишне рискованных дурных. Следующий шаг после того, как вам в голову пришла многообещающая идея, – это эффективно ознакомить с ней других людей. Я поделюсь наиболее действенными способами сделать это, поясню, как выбирать типы сообщений и целевые аудитории – с тем, чтобы вас лучше слышали и меньше щелкали по носу. Заодно

вы узнаете, почему самое популярное телешоу всех времен едва избегло мусорной корзины в монтажной; почему один предприниматель в презентациях своих стартапов особо подчеркивает причины, по которым в них *не следует* вкладывать деньги; как один аналитик ЦРУ убедил все разведывательное сообщество в том, что разведчикам пора перестать быть настолько помешанными на секретности; и как одна сотрудница *Apple* бросила вызов самому Стиву Джобсу, хотя стояла в корпоративной иерархии на три ступени ниже него, – и победила.

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

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

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

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

В глубине души они понимают, что провал разочарует их меньше, чем то, что они так и не отважились попробовать.

Глава 2

Слепые изобретатели и одноглазые инвесторы. Как правильно распознавать оригинальные идеи

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

Скотт Адамс¹

На рубеже нашего столетия некое изобретение в одночасье завоевало Кремниевую долину. Стив Джобс назвал его самым поразительным технологическим устройством со времен персонального компьютера. Просто-таки влюбившись в прототип, Джобс предложил изобретателю 63 миллиона долларов за 10-процентную долю в его компании. Когда же изобретатель отверг предложение, Джобс поступил весьма необычно: он предложил на ближайшие шесть месяцев стать бесплатным консультантом изобретателя. Создателю *Amazon* Джеффу Безосу было достаточно бросить один беглый взгляд на новый продукт – и он тоже был очарован и заявил изобретателю: “Это настолько революционная штука, что у вас не будет никаких проблем с продажами”. Джон Дорр – легендарный инвестор, который к тому времени уже сделал удачные ставки на *Google* и на другие стартапы, ставшие впоследствии “голубыми фишками”, – закачал в новый бизнес 80 миллионов долларов и предсказал, что эта компания в рекордные сроки достигнет капитализации в один миллиард и “станет более важной, чем интернет”.

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

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

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

За несколько лет до появления сегвея некие два комика решили совместными усилиями подготовить 90-минутную телепередачу. До этого они никогда не писали сценариев для телевидения, и у них быстро закончились идеи, поэтому они решили вместо одной полуторачасовой передачи сделать несколько 30-минутных серий для еженедельного показа. Когда они представили руководству телекомпании свой сценарий, большинству исполнительных продю-

серов он не понравился или они вообще не поняли, о чем речь. Один из актеров, участвовавших в съемках шоу, описывает его как “великолепный хаос”.

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

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

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

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

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

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

Хождение вслепую по канату креативности

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

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

Но способны ли сами изобретатели объективно оценивать свои идеи? Один из моих бывших студентов, Джастин Берг, сегодня профессор-вундеркинд в Стэнфорде, много лет занимался этим вопросом. Берг – специалист по креативному прогнозированию, то есть искусству предсказывать успех новых идей⁶. В рамках одного из своих исследований он показывал различным группам участников видеозаписи цирковых номеров и просил их высказать предположения – насколько успешным окажется на *YouTube* тот или иной ролик. В числе респондентов были и цирковые артисты – из *Cirque du Soleil* и других трупп; они также делали прогнозы относительно успешности собственных номеров. Цирковые администраторы также смотрели записи и тоже делились своими прогнозами.

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

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

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

- Старшеклассники: 70 % уверены, что обладают лидерскими качествами “выше среднего” уровня, тогда как уровень “ниже среднего” признают у себя лишь 2 %; умение хорошо ладить с людьми отмечают у себя 24 % (против 1 % в реальности), а 60 % относят себя к первым 10 %⁷

- Преподаватели колледжа: 94 % ставят своей работе оценку “выше среднего”.
- Инженеры: в двух разных компаниях 32 и 42 % инженеров отнесли себя к 5 % лучших работников.
- Предприниматели: когда 3000 владельцев малых предприятий оценивали вероятность успеха различных компаний, в среднем они ставили собственному бизнесу 8,1 балла из 10 возможных, но аналогичным чужим предприятиям – всего лишь 5,9 балла⁸.

* * *

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

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

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

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

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

Если бы творцы всякий раз точно знали, что они на верном пути к созданию шедевра, их работа продвигалась бы только последовательно, только вперед: они прекращали бы поиски новых идей сразу же, как только их заступ звякнул об золото. Но, как выяснил Саймонтон, они снова и снова оглядываются назад, вновь и вновь обращаясь к уже отвергнутым черновикам и наброскам. Например, работая над Пятой симфонией – самым прославленным своим произведением – Бетховен выбросил финал первой части, потому что он показался ему слишком коротким, однако вернулся к нему позднее. Если бы Бетховен был способен наверняка

отличить выдающееся произведение от обычной работы, он бы сразу принял первоначальный вариант композиции. Пикассо, работая над своей знаменитой антифашистской “Герникой”, выполнил 79 разных эскизов к ней. Многие образы картины взяты из ранних набросков, а не из более поздних вариантов. “Наброски, делавшиеся позже, оказались «тупиками», и, делая их, художник еще не знал, что идет по неверному пути”, – поясняет Саймонтон¹². Если бы Пикассо мог судить об окончательном варианте своего произведения еще в процессе работы над ним, он бы последовательно двигался к этому варианту и в дело шли бы все более поздние эскизы. Но в реальности выходило так, что он не раз и не два направлялся по тупиковому пути.

Целуя лягушек

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

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

Возьмем Шекспира: мы лучше всего знакомы лишь с небольшим числом его классических вещей, забывая при этом, что за два десятилетия он написал 37 драм и 154 сонета. Саймонтон изучил историю успеха отдельных пьес Шекспира, подсчитав, как часто их ставят и насколько щедры в своих похвалах знатоки и критики. За тот же пятилетний период, когда Шекспир написал три из пяти своих самых популярных пьес – “Макбета”, “Короля Лира” и “Отелло”, из-под его пера вышли относительно ординарные “Тимон Афинский” и “Все хорошо, что хорошо кончается”. Оба эти произведения фигурируют в списке наименее популярных пьес Шекспира: их последовательно критиковали за неотшлифованный слог, хромающий сюжет и недостаточно проработанные характеры персонажей.

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

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

В целом Саймонтон отмечает, что самые плодотворные творческие люди не только отличаются наибольшей оригинальностью; важно, что свои наиболее оригинальные произведения они

создают именно в наиболее плодотворные свои периоды”¹. В возрасте 30–35 лет Эдисон изобрел электрическую лампочку, фонограф и угольный микрофон. Но в те же годы он запатентовал еще больше сотни самых разных изобретений – электрическую трафаретную ручку, новый метод консервирования фруктов и технологию применения магнитов для добычи железной руды – и также построил довольно-таки страшную говорящую куклу. Саймонтон объясняет:

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

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

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

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

Работая над сегвеем, Дин Кеймен знал о том, что в ходе творческого процесса возникают тупиковые варианты. На его счету было больше 440 зарегистрированных патентов, и неудач среди них было не меньше, чем удач. “Нужно поцеловать множество лягушек, прежде чем вы

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

найдете принцессу”, – часто говорил он членам своей команды. Это была его любимая мантра: он требовал от своих инженеров, чтобы они испытывали множество вариантов, потому что это повышало вероятность того, что в конце концов удастся нащупать правильный. Однако сам он остановился на сегвее, так и не рассмотрев других возможностей решения транспортной проблемы. Он как-то выпустил из виду тот факт, что изобретателю приходится постоянно и непрерывно подвергать анализу собственные идеи, чтобы понять, какая из них лягушка, а какая – принцесса.

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

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

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

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

Пленники стереотипов и цеховые предпочтения

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

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

В индустрии развлечений подобные ложноотрицательные суждения – не редкость²³. Киностудии не раз промахивались с предварительной оценкой будущих хитов проката, таких как “Звездные войны”, “Инопланетянин” или “Криминальное чтиво”. Издатели в свое время отвергли “Хроники Нарнии” и “Дневник Анны Франк”, романы “Унесенные ветром” и “Повелитель мух”, не говоря уже о “Гарри Поттере”, – а между тем к 2015 году одни только книги Дж. К. Роулинг принесли более 25 миллиардов долларов, а их совокупный тираж превысил тираж любой другой книжной серии. Анналы корпораций хранят истории о том, как менеджеры приказывали прекратить разработку продуктов, которые впоследствии стали огромными хитами, будь то светодиодные лампы компании *Nichia*, автомобиль *Pontiac Fiero* или электростатический дисплей HP. Корпорация *Microsoft* едва не похоронила идею игровой приставки *Xbox*; а компания *Xerox* уже готова была отказаться от разработки лазерного принтера – это изобретение посчитали в компании слишком дорогим и совершенно непрактичным.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вместо того чтобы самостоятельно оценивать собственную оригинальность или пытаться получить обратную связь от менеджеров, нам лучше обратиться за оценкой к коллегам. Они

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

ничем не рискуют, в отличие от менеджеров и участников тест-аудиторий; они способны рассмотреть потенциал необычных возможностей, и это защищает их от ложноотрицательных оценок. В то же время они сами никак не принимали участия в разработке вашей идеи, и эта дистанция позволяет им вынести справедливое суждение и удерживает от чрезмерно хвалебных оценок.

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

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

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

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

Затем Берг поменял порядок: сначала испытуемые составляли список оценочных критериев, а потом уже генерировали идеи; теперь точность их прогнозов выросла до 65 %. Если

мы хотим правильнее оценивать успех лучших оригинальных идей, нам следует самим попрактиковаться в оригинальном мышлении непосредственно перед тем, как анализировать чужие новаторские предложения. Вот здесь, похоже, и стоит искать объяснение тому, почему “Сайнфелд” все-таки пробился на экраны.

Обоюдоострый меч опыта

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

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

На том этапе своей карьеры Рик Ладвин даже не работал в отделе комедийных передач: он занимался эстрадными шоу и разными спецпроектами. Когда пилот “Сайнфелда” не “взлетел”, Ладвин решил все-таки дать проекту новый шанс. Он нашел несколько свободных часов в своей программной сетке, разделил их на получасовые отрезки, а деньги на производство новых эпизодов взял из бюджета своих спецпроектов. “Насколько нам известно, это был самый маленький заказ на съемку эпизодов во всей истории телевидения”, – говорит Ладвин. Джерри Сайнфелд попытался было возразить, что заказ меньше чем на шесть серий – “это просто пощечина”. Ладвин заказал четыре.

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

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

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

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

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

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

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

Это уникальное сочетание широты взгляда и глубины опыта критически важно для креативности. Недавнее исследование сравнивает ученых-лауреатов Нобелевской премии с 1901 по 2005 год с их коллегами-современниками, добившимися сравнительно более скромных успехов в науке²⁷. И нобелиаты, и их коллеги обладали глубокими познаниями в своих узкоспециальных областях. Однако нобелевские лауреаты гораздо чаще, чем другие ученые, занимались различными искусствами. Вот что обнаружила команда из 15 исследователей из Университета штата Мичиган:

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

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

Интерес к искусству среди бизнесменов, изобретателей и выдающихся ученых явно свидетельствует о любознательности и одаренности этих людей. Человек, способный по-новому взглянуть на науку и на бизнес, как правило, получает удовольствие и от того, что может выразить свои мысли и чувства при помощи изображений, звуков или слов⁴. Но дело не только в

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

том, что оригинал в той или иной области ищет способ выразить себя через искусство: последнее, в свою очередь, служит для него мощным источником творческого вдохновения.

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

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

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

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

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

Опыт Рика Ладвина вполне укладывался в такую модель. Этот опыт был глубоким – не зря же Рик больше десяти лет работал над разными комедийными скетчами. Но он был и широким, разнообразным – если уподобить разные отделы телевидения чужим странам, то Ладвин успел пожить и поработать в нескольких таких “странах”: эстрадные передачи и спецпроекты, дневные и вечерние ток-шоу. Уверенно овладев несколькими телевизионными языками, Рик видел многообещающую перспективу там, где другие сомневались. Однажды добившись одоб-

музыку”, – писал Чарльз Дарвин, – и однажды, слушая гимн, “ощущал дрожь, ползущую вдоль позвоночника”.

рения “Сайнфелда”, Ладвин продолжал курировать съемки всех следующих эпизодов и в сценаристы отбирал людей с инсайдерско-аутсайдерским статусом – таким же, как у него самого. Почти все эти люди пришли с ночных программ, и большинство из них до “Сайнфелда” никогда не работало над ситкомами, а это значило, что “никаких проблем с нестандартными идеями не возникало”⁵.

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

Опасности интуиции: в чем ошибся Стив Джобс

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

разъезжают на электрических гольф-карах. С какой стати они вдруг станут использовать вместо них сегвей?

Джобс между тем упрямо продолжал верить в свою интуицию:

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

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

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

Опасности увлеченности

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

В рамках исследования, проведенного профессором школы бизнеса Северо-Восточного университета Шерил Миттнес, более пяти десятков венчурных инвесторов оценивали более 3500 презентаций различных предпринимателей и решали, стоит ли инвестировать в эти проекты³⁶. Попутно инвесторы оценивали собственный подход – интуитивный он или аналитический – а также степень увлеченности и энтузиазма каждого предпринимателя. На основе всех этих оценок и выносилось решение об инвестиционном потенциале каждого стартапа. Исследование показало, что чем более интуитивен подход инвестора, тем выше вероятность, что на него повлияет увлеченность спикера.

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

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

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

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

Хотя Кеймен был страстно увлечен своим сегвеем, он не был готов успешно вывести его на рынок. Если мы хотим отточить умение отбирать выигрышные идеи, недостаточно знать, что тот или иной человек добился успеха. Важно понять, *как именно* он его добился. Говорит Эйлин Ли:

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

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

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

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

Корректирующие линзы для отбора идей

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

Четверо основателей компании были свободны от подобных шор: у них имелись и глубина, и необходимая широта опыта³⁹. Трое из них носили очки и обладали совокупным опытом работы в биоинженерии, здравоохранении, консалтинге и банковском бизнесе. Один из них, Дейв, потерял очки во время многомесячных заграничных странствий, причем он к тому же оказался без телефона. Когда он вернулся в США, ему нужно было купить сразу и очки, и телефон, – и именно тут он увидел ситуацию свежим взглядом. Нил Блюменталь не носил очков, зато последние пять лет он проработал в некоммерческой организации, которая обучала женщин в Азии, Африке и Латинской Америке тому, как открыть собственный бизнес. Нил рассказывал своим студенткам об этом как раз на примере торговли очками. Это дало ему необходимую глубину знаний в области оптической индустрии: он знал, что очки можно разрабатывать, производить и продавать гораздо дешевле, чем они обычно стоят. Но поскольку он также провел достаточно времени за пределами индустрии, у него имелись необходимая широта взгляда и готовность принять новые подходы. “Оригинальность редко рождается в среде инсайдеров, – говорил мне Нил, – особенно в оптической индустрии, где они так уверенно и комфортно себя чувствуют”.

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

Поскольку продажей очков через интернет могли заняться и другие компании, основатели *Warby Parker* понимали, что брендирование критически важно. Они полгода искали

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

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

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

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

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

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

Но пускай сегвей как проект потерпел неудачу – Кеймен все равно остается блестящим изобретателем, Джефф Безос по-прежнему дальновидный предприниматель-визионер, а Джон Дорр – проницательный инвестор. Неважно, генерируете вы новые идеи или только оценива-

ете их инвестиционную привлекательность, – вам в любом случае приходится измерять успех с помощью чего-то похожего на критерий, которым оценивают бэттеров в бейсболе. Рэнди Комисар формулирует это так:

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

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

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

Лучшей стратегией Кеймена в качестве изобретателя была бы следующая: смело выдвигать всё новые идеи, а потом получать как можно больше обратной связи от коллег-изобретателей, чтобы уточнить собственное понимание того, какие из этих идей будут востребованы⁴⁰. Если вы инвестор, то, вероятно, вы лучше видите перспективу, но все равно вам придется действовать наугад. Вместо того чтобы поставить на какую-то одну идею, было бы разумнее распределить инвестиции по всему портфолио изобретений Кеймена.

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

Глава 3

Под ударом¹. Как сказать правду в лицо начальству

Великим людям всегда противостояли посредственности².
Альберт Эйнштейн

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

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

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

Но Медина отказывалась капитулировать. Если эти рабочие группы созданы для того, чтобы понять, каким будет будущее, но при этом она не может донести до начальства хорошую и нужную идею, – куда же еще ей идти? В свое время Кармен видела, как изобретение факса облегчило процесс обмена информацией, и сегодня она не сомневалась в том, что цифровая революция в конце концов придет и в разведку. Она продолжала отстаивать идею интранет-платформы, которая позволит ЦРУ обмениваться данными с другими ведомствами, такими как ФБР и АНБ.

Однако никто не желал ее слушать. Один старший коллега даже предупредил Медину: “Веди себя осторожнее в этих ваших группах. Не надо этой излишней честности, не надо говорить все, что думаешь, – иначе погубишь карьеру”. Вскоре даже ее хорошие друзья в агентстве начали потихоньку закрываться от нее. Наконец, сытая по горло пренебрежением, которое ей

открыто демонстрировали, Медина сорвалась: она устроила бурный скандал с истерикой, после чего ей предложили взять три дня больничного, а затем искать новую работу.

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

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

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

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

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

В какой-то момент все мы задумываемся о том, как высказать непопулярное мнение, выступить против какой-нибудь бессмысленной политики, высказаться за какой-то новаторский способ действий или выступить в поддержку незащищенной группы людей. Данная глава рассказывает о том, когда лучше всего выступать с решительными высказываниями и как при этом не повредить собственной карьере и не испортить отношения с другими людьми. Как верно выбрать момент для того, чтобы высказать вслух свое оригинальное мнение, и что делать для того, чтобы к нему прислушались? Помимо открытий, которые пришлось сделать Кармен Медине, вы познакомитесь с бизнесменом, который устраивает презентации своих компаний “от противного”, и с менеджером, бросившим вызов самому Стиву Джобсу. Вы узнаете, почему те руководители, которые, казалось бы, всегда готовы поддержать вас, порой оказываются наименее полезными, каким образом гендер и раса спикера влияют на то, как воспринимается его мнение, и почему нам не нравится на наших собственных фотографиях именно то, что нам нравится на фото наших друзей. Наша цель – выяснить, как снизить риски от выска-

звания собственного мнения и воспользоваться преимуществами, которые это потенциально сулит.

Властность без авторитета

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

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

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

К счастью, Кармен Медине не пришлось испытать ничего подобного. Но, когда она снова и снова пыталась настаивать на своем, ее попытки повлиять на других, не обладая нужным для этого статусом, вызывали всё более негативную реакцию. Статус невозможно присвоить – его можно либо заслужить, либо он может быть дарован “сверху”.

Годы спустя, когда Медина предприняла вторую попытку провести свое предложение, она уже не стала рисковать карьерой и атаковать систему снизу. Вместо этого решила завое-

вать необходимый статус, став частью системы, – и уже тогда поменять ее изнутри. Культовый кинорежиссер Фрэнсис Форд Коппола так описывает эту логику:

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

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

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

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

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

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

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

Заняв должность в сфере защиты информации, Кармен Медина за несколько лет добилась большого прогресса в области цифровых технологий. Решая задачи, которые помогали ЦРУ выполнять свою миссию, Кармен постепенно заработала идиосинкразический кредит у коллег и теперь могла с большим успехом отстаивать свои идеи об обмене информацией. Ее продвинули на руководящий уровень. В 2005 году Шон Деннехи и Дон Берк, два аналитика из разных отделов ЦРУ, объединили усилия для создания “Интеллипедии” – секретного аналога “Википедии”, доступного для членов разведывательного сообщества. Многие в ЦРУ скептически отзывались об эффективности гипертекстовой среды “вики” для обмена информацией

между агентствами. “Пытаться внедрить подобные инструменты в разведсообществе, – признавался Деннехи, – это все равно что сказать людям, что их неправильно воспитали родители”. Им на каждом шагу чинили препятствия, пока они наконец не вышли на Кармен Медину, которая тем временем тихо строила в недрах ЦРУ целую сеть подобных “бунтарей”. Она оказала проекту Деннехи и Берка необходимую поддержку на уровне руководства, обеспечив им пространство для маневра, необходимое, чтобы внедрить концепцию открытого источника в корпоративную культуру, в основе которой лежит секретность.

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

Подчеркните свои недостатки: эффект Сэрик

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

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

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

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

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

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

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

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

Первое преимущество заключается в том, что, начав со своих слабых мест, вы сразу обезоруживаете публику. Преподаватели маркетинга Мариан Фристэд и Питер Райт обнаружили, что, как только мы осознаем, что кто-то пытается нас настойчиво в чем-то убедить, мы тут же ставим ментальный заслон¹³. Чрезмерная самоуверенность собеседника – это красный фла-

жок, сигнал о том, что нам необходимо защитить себя от агрессивной манипуляции. На заре *Babble*, когда Гриском делал презентации проекта на первых двух заседаниях советов директоров, он говорил только о позитивных аспектах дела, надеясь убедить инвесторов в том, что у компании все прекрасно и будет еще лучше. Руфус вспоминает:

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

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

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

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

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

в этой идее полно брешей; они на самом деле ничего не продумали как следует, и они показывают все эти слайды таким образом, чтобы я этого не заметила. Когда же люди открыто указывали на изъяны или невыгодные стороны проекта, я скорее становилась их союзницей. Вместо того чтобы любой ценой “продать” мне идею, они показывали мне проблему, которая требовала решения.

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

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

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

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

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

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

И здесь-то и заключается второе преимущество самокритичной презентации: вы начинаете выглядеть более умным в глазах аудитории⁶. Руфус Гриском сделал это открытие еще в начале своей карьеры (тогда он работал в издательском бизнесе): “Нет ничего более позорного, чем написать чрезмерно хвалебную рецензию”. Даже если рецензенту очень понравилась какая-нибудь книга, он все равно считал своим долгом добавить в конце абзац, посвященный ее недостаткам. По мнению Грискома, таким способом критик пытается сказать: “Я не какой-то там простофиля, и этому писателю не удалось заморочить мне голову. Я его насквозь вижу!” Впоследствии, рассказывая инвесторам о слабых сторонах *Babble*, Руфус так же демонстрировал, что сам он не ослеплен блеском собственных идей и не пытается ослепить других; он вполне способен здраво судить о собственных изъянах. Он достаточно умен, чтобы хорошенько подготовиться и самому указать на проблемы, которые аудитория все равно заметит.

⁶ Как можно догадаться, это не работает в том случае, если вы пытаетесь продвинуть неудачную идею. Стэнфордский психолог Зак Тормала выяснил: слушателя легче убедить, если эксперт демонстрирует сомнения, а не полную уверенность, – благодаря эффекту внезапности. Мы ведь ожидаем, что бизнесмен или человек, выступающий за реформы, будет вести себя уверенно. Когда выясняется, что это не так, нам становится гораздо интереснее – и мы более внимательно вслушиваемся в то, что он говорит. А это значит, что мы поддержим его, если нам в самом деле понравится идея. Иными словами, эффект Сэрика срабатывает только в том случае, если у вас имеется по-настоящему убедительное предложение.

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

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.