

ДЖЕННИФЕР ААКЕР
НАОМИ БАГДОНАС

НА ОСНОВЕ КУРСА
СТЭНФОРДСКОЙ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
БИЗНЕСА

ЮМОР — ЭТО СЕРЬЕЗНО

ВАШЕ СЕКРЕТНОЕ
ОРУЖИЕ В БИЗНЕСЕ
И ЖИЗНИ

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

МИОО

Оглавление

Бизнес — не шутки?	11
Введение. Серьезность и легкомыслие	13
Глава 1. Скала юмора	27
Глава 2. Юмор — зарядка для мозга	47
Глава 3. Анатомия смешного	71
Глава 4. Пустите юмор в дело	101
Глава 5. Лидерство с юмором	137
Глава 6. Создание культуры легкости	165
Глава 7. Навигатор по серым зонам юмора	189
Глава 7,5. Почему юмор — секретное оружие в жизни	213
Послесловие. Разговор с Майклом Льюисом	219
Короткий тест: какой юмор вам ближе?	225
Примечания	227
Об авторах	235

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

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

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

Смотри, перед тобою день!
В нем Жизнь,
В нем сущность Жизни.

Бизнес — не шутки?

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

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

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

Бизнес и стресс сегодня уже тождественны друг другу. Однако способность видеть забавную сторону трудностей и своего поведения позволяет изменить отношение к стрессовым ситуациям,

посмотреть на них со стороны, укрепить чувство самообладания и уверенности. И это лишь малая толика пользы юмора. Возьмем для примера маркетинг — тяжелую артиллерию бизнеса! Сколько удачных рекламных кейсов компаний, про которые говорили: «Уж кто-кто, а эти серьезные ребята не будут шутить». Но нет! Шутят! И набирают очки, завоевывая высокий уровень доверия у аудитории.

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

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

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

P. S.: Шучу. И вам советую!

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

ВВЕДЕНИЕ

Серьезность и легкомыслие

*Закону легкомыслия позволено заменить собой
закон всемирного тяготения.*

Р. А. Лафферти

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мы написали эту книгу, чтобы прояснить ситуацию, раскрыть преимущества юмора для карьеры, бизнеса и жизни, используя

самый привлекательный прием, известный ученым: поведенческую науку (с опорой на ценные советы от комиков и бизнес-лидеров). Из этой книги вы узнаете, почему юмор так силен, почему им пренебрегают и — самое главное — как *вы* можете использовать его активнее и эффективнее.

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

Но, пожалуй, хватит о вас.

О НАС

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

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

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

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

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

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

Успех.

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

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

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

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

У Дженнифер попросту не было времени заниматься такой ерундой.

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

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

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

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

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

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

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

Амит противостоял обреченности и культивировал легкомыслие, что мотивировало и его, и всех вокруг более творчески и эффективно убеждать людей регистрироваться донорами. Наблюдая за тем, как Амит упорствует и в конечном счете побеждает смертельную болезнь, Дженнифер сделала для себя поразительное открытие:

оказывается, юмор может стать мощным драйвером, подталкивающим людей к великим свершениям.

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

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

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

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

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

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

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

эффективным и радостным, коренным образом преобразовать компании — и, возможно, даже мир?

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

ЧЕМ МЫ ЗАНИМАЛИСЬ

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

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

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

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

* Один из студентов нашего курса описал их как «неприлично близкие».

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

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

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

Мы проглотили тонну комедий. Наоми потратила сотни часов на просмотр импровизаций и стендапов, на которые ходила *в одиночку*, поскольку не могла так быстро завести друзей, которые разделяли бы ее *зависимость* исследовательский пыл. Дженнифер отсмотрела все выпуски SNL (Saturday Night Live) начиная с 1975 года, объявила книгу Тренора Ноя «Бесцветный» обязательной к прочтению для всех своих детей (и студентов, но те сами подписались на это) и выучила наизусть фильм Джона Малейни «Непотопляемый», так что теперь сыплет репликами из него.

* В смысле путешествовали. Экономклассом.

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

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

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

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

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

Баланс серьезности и легкомыслия придает силу и тому и другому. Собственно, поэтому мы здесь, с вами.

* История с участием «тогдашнего бойфренда» подразумевает два варианта концовки. В данном случае это был хеппи-энд.