

АДАМ АЛЬТЕР

АНАТОМИЯ ПРОРЫВА

Как купировать демотивацию
и дойти до цели



Издательство АСТ
Москва 2024

УДК 159.923.2
ББК 88.3
А58

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

В оформлении книги были использованы материалы с Shutterstock.com

All rights reserved

Adam Alter

*«Anatomy of a Breakthrough: How to Get Unstuck When It Matters Most»
Печатается с разрешения InkWell Management LLC и Synopsis Literary Agency*

Перевод на русский язык Олега Перфильева

Альтер, Адам.

А58 Анатомия прорыва. Как купировать демотивацию и дойти до цели / Адам Альтер; [пер. с англ. на рус. Перфильев О. И.]. — Москва : Издательство АСТ : Кладезь, 2024. — 368 с. — (Книга-наставник).

ISBN 978-5-17-162875-8

ISBN 978-1-9821-8296-0 (англ.)

Как часто вы отчаивались настолько, что готовы были сдаться? Думали ли вы о том, что на вас будто свет клином сошелся? И почему кому-то все дается легко, а вам приходится сталкиваться со множеством препятствий?

В этой книге вы найдете опыт личностей и компаний, известных во всем мире. Здесь вы узнаете, как разложить проблему на атомы, чтобы совершить прорыв.

УДК 159.923.2

ББК 88.52

ISBN 978-5-17-162875-8
ISBN 978-1-9821-8296-0 (Англ.)

Copyright © 2023 by Adam Alter
© Перфильев О. И., перевод, 2024
© ООО «Издательство АСТ», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ЧАСТЬ I. ПОМОЩЬ.....	29
Глава 1. Почему застревание неизбежно.....	30
Глава 2. Не сдаваться.....	55
Концепция творческого прорыва.....	58
Терпение и настойчивость — ваши друзья.....	69
Глава 3. Ловушки и соблазны.....	81
Метод АВС для преодоления ловушек.....	90
Синдром отложенных проблем.....	100
ЧАСТЬ II. СЕРДЦЕ.....	107
Глава 4. Выдох.....	108
Испытание способностей	
и радикальное принятие.....	113
Идеальный и удовлетворительный результат.....	123
Глава 5. Пауза перед игрой.....	135
Радикальная пауза.....	142
Метод ОПИО для борьбы с тревогой.....	147
Глава 6. Умение принимать неудачи.....	158
ЧАСТЬ III. РАЗУМ.....	185
Глава 7. Аудит преткновения	
или искусство упрощения.....	186
Поиск закономерностей и упрощение.....	198
Глава 8. Рекомбинация и развороты.....	215
Преимственность опыта и выгода.....	218
Своевременное изменение стратегии.....	227
Глава 9. Диверсификация и краудфорсинг.....	243
Польза коллективной работы.....	243
ЧАСТЬ IV. ПРИВЫЧКА.....	271
Глава 10. Экспериментирование.....	272
Метод НОРД как выход из тупика.....	277

Глава 11. Исследование и эксплуатация (использование)	298
Принцип Парето и принцип серендипности ...	306
Широкое и узкое мышление.....	315
Глава 12. Действие прежде всего	326
Польза микропланирования	332
Стоит ли снижать планку?	339
Выводы: 100 способов выйти из тупика.....	348

*Посвящается Саре, Сэму и Из,
которые вдохновили меня на одни из самых
выдающихся прорывов*

ВВЕДЕНИЕ

Правило номер один: вы обязательно окажетесь в тупике

В 1989 году в городе Сакраменто, штат Калифорния, в семье франкоговорящего канадца и американки родилась девочка по имени Брианна Десанье. В детстве она увлекалась египтологией и магией, но больше всего хотела стать актрисой. Уже в шесть лет она стала самой юной студенткой Американской консерватории театра в Сан-Франциско, а три года спустя выступила в «Ночном шоу с Джем Лено». Этот короткий эпизод открыл ей дорогу на телевидение; за гостевыми выступлениями последовали эпизодические роли в сериалах, а затем и главные роли в популярных программах. Рецензенты высоко оценили ее игру на телевидении, которая в дальнейшем помогла Брианне стать не только киноактрисой, но также режиссером и писателем.

Спустя несколько лет Бри Десанье, уже под именем Бри Ларсон, стала семьдесят четвертой женщиной, получившей «Оскар» в номинации «Лучшая актриса». Этой высшей награды за актерское мастерство она удостоилась благодаря своей роли в фильме «Комната», но помимо этого она получила более семидесяти других премий и наград, а также исполнила главную роль в блокбастере «Капитан Марвел». Казалось бы, вот он — образец идеального карьерного роста, достойный того, чтобы о нем слагали легенды: стремительный старт, за которым последовали десятки маленьких достижений, закончившихся грандиозным успехом.

Но проблема в том, что в этом идеальном описании карьеры Ларсон ничего не упоминается о десятилетиях разочарований. Подобно многим актерам, Ларсон годами топталась на одном месте, когда кажется, что никакого прорыва уже не будет. На протяжении большей части своей жизни она боролась с неуверенностью в себе и с неприятием своего тела — по ее собственному признанию, она казалась себе уродливой. В какой-то момент ее родители развелись, и мать вместе с Бри и ее сестрой Милен переехали в Лос-Анджелес, поближе к Голливуду. «Мы жили в убогой однокомнатной квартире, — вспоминает Ларсон. — Мы спали на раскладной кровати, и на троих у нас было три комплекта одежды». Она сотни раз проходила прослушивания, пытаясь сняться хотя бы в рекламных роликах или в сериалах на эпизодических ролях.

Что действительно отличает Ларсон от большинства знаменитых актеров, так это то, что она не стесняется вспоминать о своих трудностях. 13 августа 2020 года она выложила на YouTube 14-минутное видео под названием «Audition Storytime! (p. 1)» («История прослушиваний, часть 1» — прим. пер.) В нем она поделилась: «Я решила немного рассказать о процессе, потому что, как мне кажется, очень много времени уделяется моим успехам, а не тому, как часто мне отвечали отказом, и так вы не узнаете обо всех проектах, которые я не получила. Поэтому я подумала, что было бы интересно поговорить об этой стороне».

В этом видео и в его продолжении Ларсон рассказывает о двадцати годах разочарований, начиная с первого прослушивания на коммерческую роль в возрасте семи лет. Тогда она оказалась в тесном помещении со множеством других юных претенденток, и рыдаю-

щей девочке отказали через пару секунд после общения с директором по кастингу, который даже не предложил ей выступить с отрепетированным монологом. «Позже одна из других директоров по кастингу сказала моему агенту, что я настолько плоха, что она больше никогда и ни за что на свете меня не возьмет. И она сдержала свое слово». Далее Ларсон перечисляет сериалы, фильмы и шоу, в которых она не получила роли: «Сплетница», «Голодные игры», «Земля будущего», «Звездные войны», «Умный дом», «Дети шпионов» и «Теория Большого взрыва». Каждое название Ларсон сопровождает смехом, но если остановить видео в подходящий момент, то можно увидеть, что улыбка ее натянута. Это не радостные воспоминания, и они оставили свои шрамы несмотря на последующий успех.

Во второй части «Истории прослушиваний» Ларсон перечисляет несколько десятков особо неудачных случаев. «Я дошла до финального раунда в “Джуно”, “Тринадцать”, “На грани”, “Умный дом”, “Земля будущего”, “Идеальный голос”, “Чем дальше в лес...”, “Бунтующая юность”, “Питер Пэн”, “Остановись и гори”, “Теория Большого взрыва”. О Господи... Сплошные разочарования и разбитое сердце. Но я до сих пор жива». Ларсон признается, что показатели не очень красивые, но с надеждой в голосе: «Мне отвечали отказом в девяносто восьми или девяносто девяти процентах случаев. Я знаю, это трудно осознать — я посетила тысячи и тысячи прослушиваний».

Ларсон можно назвать настоящим воплощением актерского успеха. Она добилась славы и успеха, получила много денег, и критики наперебой признают ее заслуги. Но даже она призналась, что натыкалась на стену в 99 случаях из 100. Видео Ларсон на YouTube набрало сотни

тысяч просмотров и вдохновило десятки других людей, в том числе и представителей СМИ. Оно [видео] примечательно тем, что выставило в необычном ракурсе путь к славе, издав далеко казавшийся ровным и прямым. Знаменитые актеры и многие другие люди, добившиеся успеха, совсем не часто вспоминают в подробностях свои неудачи, и поэтому нам наш собственный жизненный путь кажется гораздо более извилистым и мрачным.

Люди оказываются в тупиках во всех мыслимых сферах жизни. Им приходится ежедневно отправляться на ненавистную работу; они продолжают поддерживать отношения, не приносящие им никакого удовлетворения. Они останавливаются в своем развитии в качестве писателей, художников, композиторов, спортсменов, ученых и предпринимателей. Порой ощущение тупика длится несколько дней, а порой и десятилетий. Иногда им удается совершить прорыв, но некоторые застревают на всю жизнь. Мы сравнительно мало слышим об этих неудачных примерах, потому что нас со всех сторон забрасывают популярными историями успеха. Эти тиражируемые истории заставляют нас поверить в то, что другие сталкиваются с гораздо меньшим количеством препятствий, чем мы. Время от времени отдельные звезды, такие как Бри Ларсон, развеивают этот миф, но чаще всего наше ощущение тупика кажется нам какой-то погрешностью, отклонением от нормы. На самом деле все мы в тот или иной момент сталкиваемся с неудачами или оказываемся в тупике; это скорее, типичная черта, нежели ошибка на пути к успеху. Так почему же нам

гораздо легче осознавать свои препятствия чем те, которые вырастают на пути других?

Этому есть по меньшей мере две причины. Первая заключается в описанном Шаем Давидаем и Томом Гиловичом психологическом феномене, который они назвали **«феноменом встречных и попутных ветров»**. Согласно этому феномену мы уделяем гораздо больше внимания препятствиям на нашем собственном пути (или «встречным ветрам»), чем приятным условиям (или «попутным ветрам»), и такое восприятие **заставляет** нас считать, что мы сталкиваемся с бóльшим количеством препятствий, чем на самом деле. Давидай и Гилович иллюстрируют эту идею на примере игрока в «Scrabble» («Эрудит» — прим. пер.), вытягивающим неудобные буквы. Представьте, что вам достались буквы, из которых в начале игры не получится составить никаких осмысленных слов. Если только вы не пожертвуете ходом, чтобы взять новую букву, вы застрянете с ними на несколько ходов. Каждый раз, пытаясь составить слово, вы будете размышлять о своем невезении. И, напротив, при удачном выборе букв, вы тут же выложите их на доску и возьмете новые. То же верно и в других ситуациях. Когда вы едете в плотном потоке машин и выбираете более медленную из двух полос, то с разочарованием наблюдаете за проносящимися на другой полосе десятками машин; но если бы вы сами ехали по другой полосе, то сосредоточились бы на дороге. К тому же мы тратим больше времени и сил на препятствия, потому что только так их можно преодолеть. Не получится достичь хороших результатов в «Эрудите» или наверстать упущенное в пробке время, если не проанализировать и не начать действовать.

Давидай и Гилович также обнаружили, что, сосредотачиваясь на собственных препятствиях, мы склонны не замечать трудности, с которыми сталкиваются другие люди. В одном из экспериментов исследователи попросили несколько пар студентов Корнельского университета сыграть в викторину, в которых некоторые вопросы для каждого участника были из легких категорий (например, про популярные телесериалы или мультфильмы), а другие из сложных (например, из истории музыки эпохи барокко или русской литературы). Выяснилось, что участники гораздо чаще запоминали легкие вопросы своих оппонентов, чем трудные; что же касается воспоминаний о своих вопросах, то все было наоборот. Такая же закономерность прослеживается и в других областях. Например, в другом исследовании Гилович показал, что люди склонны считать, что различные налоговые правила и положения вредят им больше, чем другим, даже если это объективно не соответствует действительности.

Вторая причина, по которой мы склонны преувеличивать значимость препятствий на своем пути, заключается в том, что **мы реже видим, как сталкиваются с трудностями другие**. Люди, как правило, борются со своими демонами наедине с собой, за закрытыми дверями или в своих мыслях, а посторонние лишь видят конечный отполированный результат этого процесса. Мы видим, как Бри Ларсон получает «Оскар», но не видели, как она много лет боролась за признание. СМИ уделяют гораздо больше времени впечатляющим историям успеха таких известных личностей, как Роджер Федерер и Серена Уильямс, Джефф Безос и Марк Цукерберг, Мери Стрип и Дэниел Дэй-Льюис, чем миллиардам рядовых жителей планеты, которые

более типичны, и потому менее интересны. Наши социальные сети также забиты глянцевыми историями, и даже многие микроразноименности из числа местных блогеров и инфлюэнсеров, на которых мы подписаны, делятся отредактированными версиями своей жизни, в которых запечатлены лучшие моменты и вырезаны неприятные. Сложно стать свидетелями борьбы других, и поэтому ошибочно кажется, что *нам* труднее, чем *им*, и что мы острее реагируем на неудачи, чем они.

В начале 2021 года рыночная капитализация компании Airbnb превысила 100 миллиардов долларов, и в результате она вошла в сотню крупнейших публичных акционерных компаний мира. Личное состояние каждого из трех ее соучредителей — Брайана Чески, Джо Джеббиа и Натана Блечарзика — превысило 13 миллиардов долларов. Как и Бри Ларсон, Брайан Чески, лицо компании и ее генеральный директор, открыто рассказывает о проблемах Airbnb и о своих собственных трудностях, возникавших в процессе развития своего бизнеса, который сам родился вследствие затруднительных обстоятельств.

Чески и Джеббиа познакомились в колледже, после окончания которого Чески переехал в Лос-Анджелес, а Джеббиа в Сан-Франциско. Некоторое время спустя Чески, которому не нравилась его работа, решил вместе с Джеббом попытаться счастья в роли технологического предпринимателя; жить на первых порах они планировали в квартире Джебба. Как он вспоминал сам во время интервью в Стэнфордском университете в 2015 году: «В то время у меня на счету была тысяча долларов,

и я отправился в Сан-Франциско». Далее следует краткая история Airbnb, рассказанная им самим.

«Это было в 2007 году. Приехав в Сан-Франциско, я узнал, что моя доля арендной платы за квартиру составит тысячу двести долларов, а я не мог себе этого позволить. В то же время в Сан-Франциско проходила международная конференция по дизайну, и на странице мероприятия было указано, что все ближайшие отели полностью распроданы. У нас возникла идея предложить ночлег (*bed and breakfast*) приехавшим на конференцию дизайнерам. Проблема заключалась в том, что у нас не было лишних кроватей, а имелись только три надувных матраса (*air beds*). Так у нас родилось название “Air Bed and Breakfast”, и наш первый сайт назывался airbedandbreakfast.com. Во время конференции у нас разместились три человека, и тогда нам казалось, что это крутой и забавный способ заработка.

После этого Джо поговорил с Натаном Блечарзиком, одним из своих бывших соседей по комнате, и мы решили основать компанию. Ее главная идея заключалась в возможности забронировать чей-то дом в любом уголке света точно так же, как номер в отеле».

С этой точки зрения, идея кажется чем-то вроде маленького «домашнего бизнеса», которым несколько выпускников колледжа занимаются ради удовольствия. В начале интервью Чески даже рассмеялся, вспомнив, как многие говорили ему: «Airbnb — это худшая из когда-либо работавших идей».

Поначалуделаивсамомделешлитрудом. «В 2008 году мы запускались три раза», — вспоминает Чески. В третий раз идею презентовали пятнадцати «ангелам» (венчурным инвесторам). Семь не ответили, четверо

сказали, что это «не соответствует их направлению», один сказал, что ему не нравится рынок, а трое просто ушли. Чески и Джеббиа финансировали компанию с помощью кредитных карт, которые они хранили в альбоме для бейсбольных карточек, и вскоре погрязли в долгах более чем на 30 000 долларов.

Точно так же, как и Бри Ларсон, Чески не стесняется рассказывать о препятствиях, которые вставали у них на пути. Летом 2015 года в блоге Medium он поделился скриншотами первоначальных писем с отказами, которые пестрят такими фразами, как «**Это не то, чем мы хотели бы заниматься**», «**Это не наша сфера деятельности**», «Потенциальные возможности рынка не кажутся достаточно большими» и «Мы всегда испытывали трудности с путешествиями как категорией». Airbnb с честью выдержала эти первые штормы и вышла из них, закалившись. Основатели компании лично встретились с несколькими десятками хозяев домов, предоставлявших ночлег через их сайт, и постарались выяснить, что в их затее работает, а что нет. В том же году они сами останавливались в предлагаемых домах и квартирах, чтобы узнать о сервисе из первых рук: например, чем «три звезды» отличаются от «пяти звезд», и тем более от «семи звезд», как Чески в шутку называл самые хвалебные описания. Постепенно Airbnb росла, сначала в Нью-Йорке, а затем и в других городах США, и инвесторы начали относиться к компании серьезно. В 2009 году она привлекла 620 000 долларов, в 2010 году 7 миллионов, а в 2011 году – 112 миллионов долларов. Несмотря на многочисленные шероховатости, большинство людей в наше время чаще всего обращают внимание на успех компании, а не на препятствия, которые мешали ей на пути к успеху.

Неровный путь к процветанию — далеко не редкость, и он не уникален для Airbnb. Возьмем для примера другого гиганта, Amazon — он прошел примерно через те же испытания. С 1999 года по 2006 год различными подразделениями этой компании руководил Дэн Роуз, который также помог запустить Kindle¹. В сентябре 2020 года Роуз опубликовал целую серию твитов, в которых вспоминал, как неуверенно ощущала себя компания вскоре после его прихода в ноябре 1999 года:

«Amazon начала свою работу в июле 1995 года, и первые семь лет каждое Рождество становилось для нас испытанием, ставившим компанию на грань гибели. Я присоединился к ней в 99-м и пережил это на собственном опыте. Начиная с конца ноября всех сотрудников отправили в центры исполнения заказов, чтобы они полтора месяца упаковывали коробки. И вот что я там увидел.

Несмотря на все усилия по планированию, успевать за праздничным спросом не было никакой возможности. На шесть недель, начиная со Дня благодарения и заканчивая Новым годом, приходилось 40% всех годовых заказов... На рождество 95-го года все сотрудники, включая генерального директора Джеффа Безоса, все шесть недель паковали коробки, а затем поклялись никогда больше не допускать подобного... К 99-му году это уже стало ежегодной традицией...

Выбирать товары, складывать их в коробки, упаковывать подарки по десять часов в день шесть дней в неделю — это чертовски тяжелый труд. Я безмерно

¹ Онлайн-магазин, продающий электронные книги. Является частью Amazon.