

ДЖОНА САКС

МЫСЛИ
ПАРАДОКСАЛЬНО
КАК ДУРАЦКИЕ
ИДЕИ МЕНЯЮТ
ЖИЗНЬ



Москва
Издательство АСТ

Посвящается Челси

УДК 316.6
ББК 88.50
С15

Jonah Sachs
Unsafe thinking

How to be Nimble and Bold When you need it most
Печатается с разрешения издательства Da Capo Lifelong
Books, Hachette Book Group, 1290 Avenue of the Americas,
New York, NY 10104.
www.dacapopress.com

Сакс, Джона.

С15 Мысли парадоксально: как дурацкие идеи меняют жизнь / Джона Сакс / пер. с англ. К. Корнейчук. — Москва : Издательство АСТ, 2018. — 320 с. — (Нонфикшн Рунета).

ISBN 978-5-17-108778-4.

Мы — люди привычки, запрограммированы эволюцией на безопасность, особенно когда ставки высоки. Но мир меняется, и теперь, не выйдя из зоны комфорта, невозможно добиться желаемых высот.

Благодаря книге «МЫСЛИ ПАРАДОКСАЛЬНО: КАК ДУРАЦКИЕ ИДЕИ МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ» вы узнаете, как бросить вызов себе, измениться, не бояться мыслить смело и рискованно — ведь кто не рискует, тот не пьет шампанского, очень дорогого, отмечая покорение новых вершин в бизнесе и жизни.

Джона Сакс, основываясь на множестве научных исследований, рассказывает, как сделать первый шаг за пределы тесной и давящей зоны комфорта с минимальными затратами душевных сил на борьбу с собой. А также объясняет, как этот шаг влияет на творческий потенциал человека — конечно, положительно, ведь для того, чтобы выйти из зоны комфорта, вам нужно переосмыслить свое отношение к себе и жизни в целом.

Парадоксальное мышление противоположно интуитивному, а значит, и привычному — вам придется бросить вызов себе.

В книге вы найдете массу реальных примеров, как люди, движимые новой и чуждой другим идеей, заражали других и создавали громадные корпорации, идя к успеху, поменяв интуитивное мышление на парадоксальное!

УДК 316.6
ББК 88.50

ISBN 978-5-17-108778-4.

© Ксения Корнейчук, перевод
© ООО «Издательство АСТ»
© DaCapoPress

ПРЕДИСЛОВИЕ: ОПАСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Пресс-конференция закончилась праздничным хаосом. С потолка сыпались бесконечные конфетти, которые заставляли нервничать оказавшихся на сцене коз и ежей в клетках.

Поводом для праздника послужила презентация нового названия команды из младшей лиги бейсбола, которая готовилась к переезду на новый стадион (строительство которого обошлось в \$56 миллионов) в Хартфорде, штат Коннектикут. Команда, на которую были возложены надежды каждого жителя города, с этого дня будет именоваться *Yard goats*¹. «Ежики» были главным конкурентом.

¹ «Дворовые козы» (Прим. пер.).

Некоторые зрители радушно приняли новое название. Другие стояли в замешательстве.

Реакция последовала незамедлительно. «Худшее название в истории», — проворчал 87-летний старик, преданный болельщик команды, ранее известной как Rock cats¹. Разочарованный, он поклялся больше никогда не смотреть игры с их участием. Пользователи Twitter упражнялись в остроумии. Некоторые предположили, что название оскорбляет ямайцев, живущих в городе, — многие из них разводили коз и использовали их мясо для готовки. В рамках открытого конкурса было предложено около 6000 новых названий для команды. «Серьезно? Дворовые козы? Это лучшее, на что вы способны?» — вопрошали болельщики².

Впрочем, такую реакцию и ожидал Джейсон Клейн. Конечно, та злость и неприятие, с которыми встретили его творение, не доставляли ему особой радости, но служили доказательством того, что он задел аудиторию за живое. Техасский Эль Пасо тоже был не в восторге, когда он назвал их команду Chihuahuas³. Iron Pigs⁴ в Лихае, Пенсильвания, и Flying Squirrels⁵ в Ричмонде, Вирджиния, тоже были встречены прохладно. Под давлением болельщиков клиенты Клейна не раз хотели разорвать с ним контракт и забыть предложенные названия как страшный сон. Но в течение года во всех этих городах (и еще дюжине других) были побиты все рекорды младшей лиги бейсбола по продаже фана-

¹ «Каменные кошки» (Прим. пер.).

² Kristin Hussey, Hartford Yard Goats? The Name Isn't a Hit Yet, (New York Times June 28, 2015) <https://www.nytimes.com/2015/06/29/nyregion/hartford-yard-goats-the-name-isnt-a-hit-yet.html>

³ «Чихуахуа» (Прим. пер.).

⁴ «Железные свињи» (Прим. пер.).

⁵ «Летающие белки» (Прим. пер.).

тской атрибутики. Кепки, украшенные ломтиком бекона, разлетались не только в самом Лихае, но и по всей стране. На играх Chihuahuas болельщики ели начос из стилизованных собачьих мисок, которые потом становились украшением их домов. Эти сумасшедшие названия произвели фурор, и типичные, солидные San Jose Giants¹ не могли с ними конкурировать.

«Нервничаешь? Значит, ты на правильном пути, — уверяет Клейн. Люди быстро забывают то, что они считают привычным. Они подсознательно ставят галочку «уже видел», и все, ты вне игры».

Многие команды из Младшей лиги были близки к вылету из игры. В маленьких городах активно развивается индустрия развлечений, интерес к бейсболу падает, поэтому владельцы клубов инстинктивно пытались перенять опыт процветающей Главной лиги. Но Клейн и его агентство Brandiose пошли по прямо противоположному пути. Он справедливо предположил, что Младшая лига — развлечение для местных жителей. Поэтому она может либо оставаться второсортным спортивным мероприятием, либо стать первоклассным спектаклем. Выступая перед аудиторией с презентацией нового названия, президент Летающих белок (в прошлом Braves²) заявил: «Хочу обратиться к прессе. Болельщики спрашивают, это бейсбол или цирк. Так вот, это цирк».

Названия, предложенные Клейном, выбраны не случайно. Если вдуматься, Yard Goats³, на самом деле очень подходит Хартфорду. Этот резкий звук переключения дорожной стрелки символизирует упрямство и неуваже-

¹ «Великаны Сан-Хосе» (Прим. пер.).

² «Храбрецы» (Прим. пер.).

³ Дословный перевод с английского — «железнодорожная стрелка» (Прим. пер.).

ние, которые, по заверению самих жителей, лучше всего описывают характер города. Название, которое кажется таким нелепым с первого взгляда и таким правильным со второго, скоро станет местной шуткой, понятной только хартфордцам. Миссия выполнена.

Клейн мог бы осчастливить все население Хартфорда и своего клиента и выбрать менее рискованное название, вроде *Huckleberries*¹, которое лидировало в народном рейтинге местной газеты *Hartford Courant* — история города неразрывно связана с творчеством Марка Твена. Это бы принесло Клейну одобрение, к которому стремится каждый из нас. И его агентство утонуло бы в море однообразия. Но вместо этого он наступил на горло своему желанию выбрать безопасный путь. И это позволило ему произвести революцию в индустрии, находящейся на грани стагнации.

Клейн пошел на осмысленный риск. Паника, царящая в младшей лиги бейсбола, не сбила его с ног, но открыла новые возможности. Он подошел к решению проблемы смело и креативно, прекрасно понимая, что это не встретит одобрения среди экспертов и поставит под удар его репутацию. Но так родились парадоксально гениальные «Железные свиньи», «Летающие белки» и «Дворовые козы».

Почему же среди нас так мало Джейсонов Клейнов? Почему лишь небольшой процент организаций и отдельных людей процветают в условиях постоянных изменений, когда остальные застревают на одном месте, добившись определенного успеха? Почему только некоторые из нас легко адаптируются к испытаниям, пока другие держатся за одно устаревшее решение всех

¹ «Черника», также Гекльберри Финн — вымышленный персонаж из романов Марка Твена (*Прим. пер.*).

проблем? Почему? Когда же станет очевидно, что иногда нужно пойти на риск? Когда мы перестанем отчаянно жаждалть стабильности и безопасности?

В 2013 году, когда я впервые услышал про Клейна, эти вопросы постоянно крутились у меня в голове. Моя рекламная компания находилась на грани коллапса. Основная проблема заключалась в том, что мы следовали одному креативному процессу, который в корне убивал всю креативность. Самое ужасное, в этом был виноват я.

Я основал Free Range в 1999 году, сразу после колледжа, когда мне было 24 года. Я был уверен, что не смогу работать в традиционной корпоративной структуре. У меня всегда были трудности с игрой по правилам, и я понимал, что мое увольнение из бюрократизированной организации будет лишь вопросом времени. Я ставил себе целью превратить Free Range в креативное пространство, в котором всегда будет место экспериментам и нестандартным решениям. С первым же успехом я забыл про эти обещания. Мы создали 4-минутный ролик о проблемах семейных фермерских предприятий с животными в черных плащах. The Meatrix посмотрели более 40 миллионов человек, и это задолго до эпохи интернет-видео. Мы первые заговорили о проблеме, о которой раньше никто не задумывался.

Другой ролик — The Story of Stuff — разрушил все законы онлайн-маркетинга. 20-минутное видео ставило своей целью убедить людей, что шопинг — не цель жизни. Фильм набрал еще больше просмотров, чем The Meatrix. Тысячи учителей по всему миру показывали его своим студентам. Наше агентство стало синонимом креативных интернет-решений, которые меняют мир. И нам нравилось это.

Но вместе с агентством росло и давление. Я чувствовал, что должен повторить успех, уметь предсказать развитие событий. Чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, я решил на взрослый (как мне тогда казалось) поступок: выработал строгий процесс, которому каждый должен был следовать неукоснительно. Так я начал превращаться из 24-летнего авантюриста в 38-летнего приверженца правил. Я подписался на бизнес-журналы, нанял консультантов, ввел стандартные операционные процедуры, описывающие каждый наш шаг. Я даже написал книгу о нашей технике сторителлинга, из-за которой множество людей совершали паломничество в надежде получить мое экспертное мнение. И это причиняло мне определенный дискомфорт — я чувствовал себя студентом, который в состоянии следовать только одному изученному методу. Я отвечал на вопросы быстро и решительно, опасаясь показать свою неуверенность.

Разработанные мной процедуры обеспечили нашим проектам необходимую структуру. Но введенные процессы негативно отразились на командном духе. Поиски креативного решения свелись к обсуждениям, кто эффективнее всего применил нашу технику на практике. Люди начали чувствовать невидимые кандалы, а я понимал, что они перестали работать в полную силу. Мы больше не шли на риск. И это никого не радовало. В завершение всего молодые талантливые сотрудники, которых я искал месяцами, начали уходить, едва устроившись на работу — говорили, что им не хватает свободы творчества.

За несколько лет до этого я был уверен, что наши креативные решения меняют мир. Теперь же я был не в состоянии разобраться с собственной жизнью. Я боялся отступить от процесса, который гарантировал фи-

нансовую стабильность нашего бизнеса, хотя одновременно понимал, что в один момент он же убьет нас.

Интуиция твердила, что мнимая безопасность таит самую большую угрозу. Но растущее давление только усиливало желание придерживаться статус-кво. Я был угнетен. Раньше моя креативность помогала мне найти ответ. Но в тот момент у меня не было ничего.

Тогда я начал поиски новаторов, тех, чьими работами я восхищался, кто не боялся рисковать ради результата. Я хотел понять, является ли эта решимость врожденным качеством, или же существуют способы научиться рисковать осмысленно. Составив список людей, я стал обращаться к ним за советом. Я спрашивал, что заставило их отказаться от шаблонных решений и как они мотивировали других последовать за ними. Как они справились с тревожностью, которая охватывает каждого, кто осмелится высказать нетрадиционную идею? Или им не знакомо это чувство неуверенности в себе? Как им удалось отказаться от принятых правил? И, пожалуй, самое главное: что помогает им выживать в зоне риска?

На мою просьбу откликнулись больше ста человек. Помимо Джеймса Клейна я познакомился с двумя экономистами, которые отказались от конвенционного «научи человека ловить рыбу» в пользу прямой помощи населению, выдавая \$1000 зараз. Экономическое сообщество развитых стран высмеяло их инициативу, но это не помешало им стать одной из топовых благотворительных организаций, недавно получившей грант на \$25 миллионов для продолжения программы. Основатели GiveDirectly показали мне, что правильное сочетание знания и определенной твердости могут перевернуть представление о существующих нормах.

Я разговаривал с доктором, который заразил себя неизлечимой болезнью. Он был уверен, что сможет найти лекарство, хотя никто не верил в него. Отчаянный поступок Барри Маршалла едва не стоил ему карьеры и семейной жизни, но за свое открытие он получил Нобелевскую премию. Он научил меня что иногда пренебрежение правилами — единственный шаг к успеху.

От бывшего CEO Pets.com, пережившего один из самых грандиозных провалов в Интернете, я узнал, как справиться с поражением и найти в себе смелость и желание попробовать еще раз. Став умнее и взрослее, Джулия Уэйнрайт развивает новый бизнес, который в разы успешнее ее предыдущего проекта.

Стив Керр, тренер Golden State Warriors¹, рассказал мне, как он научил себя и других избавляться от страха совершить ошибку, который убивает желание рисковать ради большего успеха. По его руководством просто хороший клуб дважды выиграл НБА в течение трех лет. В своей второй год в качестве тренера он установил новый рекорд НБА. Служащий аптечной сети CVS, убедивший руководство отказаться от табачного бизнеса (приносившего \$2 миллиарда), я получил подтверждение, что рискованное мышление может принести колоссальные изменения даже в консервативной среде. Огромный экономический и социальный успех с лихвой компенсировал потери от прекращения продажи сигарет.

Когда я составлял список новаторов, я был уверен, что каждому из них повезло родиться с подобным креативным мышлением, что они сильно отличаются от нас. Я полагал, что они следуют внутреннему инстинкту

¹ Американский баскетбольный клуб, выступающий в НБА (Прим. пер.).

и играючи преодолевают границы принятых норм. Что им неведом страх поражения или насмешек общества. Но вместо этого я увидел смелых и самоотверженных людей, которые научились бороться с неуверенностью и бросать вызов самим себе. Научились принимать дискомфорт и идти на риски, не замечать скептические комментарии критиков. Они ошибались. Они загоняли себя в ловушки. Но никогда не переставали бороться с желанием выбрать безопасный путь.

Я в корне ошибался, и это подарило мне надежду. Я понял, что должен стать одним из них. Теперь я точно знаю, что можно научиться идти на осмысленный риск. В этой книге я передаю весь свой опыт.

ВСТУПЛЕНИЕ — ПУТЬ К РИСКОВАННОМУ МЫШЛЕНИЮ

РИСКОВАННОЕ МЫШЛЕНИЕ:

ВОЗМОЖНОСТЬ СПРАВЛЯТЬСЯ С ИСПЫТАНИЯМИ, ОТКАЗАВШИСЬ ОТ ОБЩЕПРИНЯТОГО ОПЕРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА; СПОСОБНОСТЬ БОРЬТЬСЯ С ВНУТРЕННИМ БЕСПОКОЙСТВОМ, ПРИНИМАТЬ КРИТИКУ И ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ, ИДТИ НА ОСМЫСЛЕННЫЙ РИСК И СТАВИТЬ ПОД ВОПРОС КОНВЕНЦИОНАЛЬНЫЕ НОРМАТИВЫ (ВКЛЮЧАЯ СВОИ СОБСТВЕННЫЕ) РАДИ ДОСТИЖЕНИЯ РЕВОЛЮЦИОННОГО РЕЗУЛЬТАТА.

В быстро меняющемся мире осмысленный риск — незаменимый навык. К сожалению, его нельзя назвать врожденным — структура нашего мышления за-

дает определенную модель поведения, которая противится изменениям. По сути, чем большим опытом и знанием мы располагаем, тем меньше мы склонны идти на риск. Психологи называют это «алгоритмом восхождения на вершину». Когда мы принимаем решение, наше подсознание выбирает путь, который, по ощущениям, максимально приблизит нас к вершине. Чаще всего это означает выбор проверенного и знакомого маршрута. Мы снимаем продолжение нашумевшего фильма. Мы не разрабатываем новые продукты, а слегка улучшаем уже существующие. Мы отправляем то же мотивационное письмо, которое принесло результат в прошлый раз. Мы копируем конкурентов. Но проблема в том, что в современном мире этот алгоритм не поднимает нас на новую вершину, а лишь занижает стандарты.

Но это не единственная вредная привычка нашего мышления. Я открыл для себя десятки особенностей психологии человека, которые, благодаря эволюции, вынудили нас ценить привычное и безопасное. Мы уважаем авторитеты, вместо того чтобы задавать вопросы. Мы стремимся работать в группах. Мы заучиваем конвенциональные истины, пока они не станут частью нашего подсознания. И это лишь несколько препятствий, мешающих нам выбрать незнакомый путь. Ирония в том, что больше всего мы жаждем привычного тогда, когда оказываемся в незнакомой среде, требующей нового подхода. И, чувствуя, что традиционные методы не работают, мы в панике ищем максимально безопасное решение.

И именно в этот момент безопасное мышление становится опасным — оно приводит к краху. Медицинские исследования показали, что 70% пациентов игнорируют рекомендации врачей изменить образ жизни, даже ког-