

Лаяти не на те дерево  
Ерік Баркер

Американський дослідник, журналіст і блогер Ерік Баркер пропонує читачам реальні працюючі стратегії досягнення успіху в житті. Чи дійсно порядні хлопці фінішують останніми? Чи справді боягузи ніколи не виграють? Чи дійсно довіра гарантує успіх? Відповіді на ці та інші питання від Баркера руйнують розповсюджені стереотипи. Нетривіальний авторський погляд допоможе урізноманітнити процес саморозвитку і впевнитися в тому, що успіх не обмежується зароблянням грошей.

Ерік Баркер

Лаяти не на те дерево

Моїм батькам, які доброзичливо терпіли орхідею, примирялися з обнадійливим монстром та зносили випадкового лідера в особі сина.

Що це, в біса, означає, спитаєте ви?

Отже, давайте розпочинати...

Усе важливе трапляється без інструкцій.

Джеймс Річардсон

## ВСТУП

Що насправді породжує успіх?

Дивлячись на вміння деяких видатних людей виокремлюватися з натовпу, ми зрозуміємо, як потрібно діяти, аби бути більш схожими на них, і дізнаємось, чому в певних ситуаціях краще не бути схожими на таких людей.

Двое чоловіків загинули, намагаючись це здійснити. Outside Magazine оголосив перегони Америкою найсуворішими змаганнями на витривалість серед будь-коли існуючих. Велосипедисти мали подолати відстань у три тисячі миль від Сан-Дієго до Атлантик-Сіті менше ніж за двадцять днів.

Можливо, дехто подумає: «О, так це ж щось на кшталт Тур де Франс»[1 - Найвідоміша і найпрестижніша велосипедна гонка світу, що проводиться вже понад сто років у Франції].

Вони помилятимуться. Під час туру є зупинки. Перерви. Гонка Америкою (RAAM) не зупиняється. Кожна хвилина, витрачена гонщиками на сон, відпочинок та щось окрім натискання на педалі, може стати саме тією хвилиною, яку використають їхні конкуренти, щоб перемогти. Тож, у середньому за ніч велосипедисти сплять лише три години та й то неохоче.

На четвертий день від початку перегонів кращі велогонщики мають домовитися про перерви на відпочинок. Суперники наздоганяють (із проміжком у годину один від одного), тому це рішення дається нелегко, бо провідні спортсмени знають, що існує ймовірність залишитися позаду, тож їм знову доведеться відновлювати свої позиції. Гонка буде тривати, а гонщики лише слабшатимуть. Перепочинку немає. Що ближче до фінішу, то відчутніше позначається виснаження, біль, відсутність сну.

Але в 2009 році це не вплинуло на чоловіка, який рухався, не зупиняючись. Він на півдоби випереджав другий номер. Юре Робіч здавався непереможним. Він виграв RAAM п'ять разів – більше за будь-якого учасника змагань, неодноразово перетинаючи фінішну лінію раніше дев'ятої доби перегонів. У 2009 році він випередив другого гонщика на одинадцять годин. Чи можете ви уявити спортивні змагання, в яких після оголошення переможця потрібно чекати ще півдоби, аби дізнатися, хто фінішував другим?

Цілком природно перейнятися питанням, що зробило Робіча беззаперечним лідером у таких виснажливих перегонах. Він генетично обдарований? Ні. Під час тестування виявилось, що він мав фізичну підготовку, типову для найвитриваліших атлетів.

У нього був найкращий тренер? Знову ні. Його друг Уроч Велепець описав Робіча як «зовсім без тренера».

У статті для New York Times Ден Койл виявив ту таємну перевагу над конкурентами, яку мав Робіч під час змагань. Перевага, яка перетворювала його на найвеличнішого гонщика за всю історію перегонів Америкою, – його шаленість.

І це не перебільшення. У буквальному сенсі, коли Робіч крутив педалі, він зовсім втрачав розум.

Він ставав параноїком, був плаксивим, мав емоційні зриви і бачив прихований зміст у щілинах на асфальті. Якось Робіч жбурнув свій велосипед і пішов назустріч машині супроводу своєї команди. Кулаки були стиснуті, а очі палали. (Тож вони вчинили дуже мудро, замкнувши двері.) Він зіскочив зі свого велосипеда, щоб узяти участь у кулачних боях... з поштовими скриньками. У нього були галюцинації; одного разу йому примарилося, що його переслідують моджахеди з рушницями. Дружина Робіча була настільки стривожена його поведінкою, що замикалася в командному трейлері.

Койл писав, що Робіч вбачав своє безумство «недотепним і ганебним, проте життя було неможливим без нього». Що цікаво, талант Робіча не сприймався в спорті як недолік. Ще в XIX столітті такі вчені, як Філіп Тіссі та Август Бір зазначали, що психічні недоліки можуть допомогти спортсмену ігнорувати біль і піддавати своє тіло навантаженням, що перевищують природні межі можливостей.

Не знаю щодо вас, але мій шкільний психолог ніколи не казав мені, що галюцинації, боротьба з поштовими скриньками і безумство взагалі були життєво важливими чинниками досягнення всесвітнього успіху в будь-чому. Мене привчали виконувати домашню роботу, грати за правилами і бути чемним.

Усе це наштовхує на серйозне питання: що насправді породжує успіх?

Ця книжка досліджує, що саме приносить успіх у реальному житті. І я маю на увазі життєвий успіх взагалі, а не заробляння грошей. Які саме настанови і поведінка допоможуть досягти своїх цілей у тій галузі, яку ви оберете: чи то кар'єра, чи особисте життя? Більшість книжок розкривають лише одну грань алмаза успіху чи надають теорію, яку неможливо застосувати на практиці. Ми збираємося подивитися на те, що спрацьовує, а потім визначимо кроки, необхідні вам для досягнення бажаного.

Що для вас означає успіх, залежить теж саме від вас. Питання полягає в тому, що вам особисто потрібно, щоб бути щасливими на роботі та вдома. Проте це не означає, що успіх – безпідставний. Ви вже знаєте стратегію, яка дуже схожа на роботу (теж послідовна) і зовсім протилежна щоденному пробудженню опівдні. Проблемою є величезна прірва між

теорією та практикою. Вам розповідали про всі переваги й тактики, які допоможуть отримати будь-що, чого ви забажаєте, проте не було жодних доказів – і, можливо, ви бачили чимало винятків. Саме їх ми збираємося розглянути в даній книжці.

За вісім років у своєму блозі *Barking Up the Wrong Tree* я руйнував розповсюджені стереотипи, досліджуючи й опитуючи, що робить життя успішним. І я знаходив відповіді. Більшість із них викликали подив. Деякі зовні здавалися суперечливими, але всі відповіді давали уявлення про те, що саме ми повинні зробити, щоб рухатися вперед у нашому особистому житті та кар'єрі.

Багато з тих якостей, які були згадані як ті, що приводять до досягнення мети, – логічні, переконливі, але абсолютно хибні. Ми зруйнуємо міф, подивившись на вміння деяких надзвичайно успішних людей виокремлюватися з натовпу, ми зрозуміємо, що нам потрібно робити для того, аби бути більш схожими на них, і дізнаємось, чому в певних ситуаціях краще не бути схожими на таких людей.

Іноді, те, що приводить до успіху, – талант, іноді – саме ті хороші речі, які наші мами казали нам робити, а іноді – усе точнісінько навпаки. Які з давніх порад правдиві, а які – міф?

Чи дійсно порядні хлопці фінішують останніми? Або ж приходять першими?

Чи справді боягузи ніколи не виграють? Або ж упертість – справжній ворог?

Чи дійсно довіра керує? Чи це просто помилка?

У кожному розділі ми розглянемо протилежні варіанти відповідної історії. Побачимо сильні сторони з кожного ракурсу. Отже, якщо вам щось здаватиметься очевидним або ж, навпаки, протиріччям – ходімо зі мною. Обидві сторони представлять свої аргументи, наче в суді. А потім ми оберемо відповідь, яка матиме найкращі позитивні аспекти з меншою кількістю недоліків.

У розділі 1 ми розглянемо, чи дійсно вибір легких шляхів та дії за вказівками справді приводять до успіху. Ми дізнаємося, що гарвардський професор Готем Макунда називає «якостями-підсилювачами». Як, наприклад, безумство Юре Робіча. Підсилювачі – це якості, які зазвичай негативні, але в певних ситуаціях дають масштабні переваги, що допомагають перемогти. Ми також дізнаємося, чому випускники з найкращими оцінками зрідка стають мільонерами. Чому найкращі (і найгірші) президенти США – люди, які зруйнували систему. І яким чином наша найбільша слабкість може мати значні переваги.

У розділі 2 ми дізнаємося, в яких випадках порядні хлопці фінішують першими, і чому Мак'явеллі мав рацію щодо грошей. Ми поговоримо з професором Вортонської школи, який вірить у милосердний бізнес і альтруїзм, та з викладачем Стенфорда, чие дослідження показує, що важкий труд – переоцінений, а підлабузництво – це те, що

сприяє просуванню кар'єрними сходинками. Ми проаналізуємо досвід піратів і тюремних банд, щоб зрозуміти, яких правил дотримуються навіть ті, хто порушує загальноприйняті норми, і дізнаємося, як забезпечити правильний баланс між бажанням досягти амбітних цілей та прагненням щодня мати спокійний сон.

У розділі 3 ми відвідаємо тренування «морських котиків», дослідимо, як зароджуються вміння витривалості та гнучкості. Доктор економічних наук навчить нас визначати найкращий час для подвоєння наших зусиль та розкаже про випадки, коли варто здатися. Від майстрів кунг-фу ми дізнаємося, в яких ситуаціях можна прикидатися слимаком. Ще ми дізнаємося дурне слово, яке допоможе віднайти найкращий вихід із ситуації: кинути все і рухатися далі або ж бути непохитним хоч би там що.

У розділі 4 розглянемо, що важливіше: що ти знаєш або кого ти знаєш. Ми побачимо, що найпродуктивнішими зазвичай бувають працівники з широким колом спілкування, в той час як найкращі фахівці майже завжди вважають себе інтровертами (серед них і приголомшливі 90 % найкращих спортсменів). Ми отримаємо інформацію від «своєї людини» в Силіконовій долині та дізнаємось, як налагоджувати контакти без докорів сумління.

У розділі 5 ми звернемо увагу на внутрішнє сприйняття. Подивимось, як упевненість допомагає долати межі власних здібностей, але це має компенсуватися обґрунтованим поглядом на майбутні проблеми.

Ми дізнаємось, як наука «ментального контрасту», що зараз розвивається, може допомогти нам визначитися, коли діяти негайно, а коли треба двічі подумати. Найголовніше, ми розглянемо нові дослідження, які показують, чому вся парадигма довіри може бути цілком хибною за своєю суттю.

У розділі 6 ми зробимо крок назад, аби побачити загальну картину й спробувати зрозуміти, як успіх у кар'єрі збігається з успіхом у житті, а іноді – навпаки. Чи є місце мудрому балансу між роботою та особистим життям у сучасному світі, який безперервно рухається? Чингізхан і Клейтон Крістенсен з Гарвардської школи бізнесу наводять приклади того, як знайти спокій у постійно мінливому офісному бутті. Ми отримаємо уроки з прикладів трагічних доль зірок, які домоглися успіху, але заплатили занадто високу ціну, пожертвавши своєю сім'єю і щастям.

Успіх не має бути лише тим, що ви бачите на екрані телевізора. Важливіше знати, у чому ти найкращий, і бути у повній відповідності зі своїми знаннями, аніж хвилюватись щодо того, чи є ви ідеальною людиною. Вам не потрібно бути божевільним, у буквальному сенсі, як Юре Робіч, адже іноді гидке каченя може стати лебедем, якщо знайде правильний ставок. Те, що відрізняє нас одне від одного, звички, яких ви, можливо, намагалися позбутися, речі, через які з вас глузували в школі, – усе це врешті-решт може надати вам надзвичайну перевагу.

Отже, давайте з цього й почнемо...

## РОЗДІЛ 1

Чи варто уникати ризиків і робити те, що нам говорять, якщо ми прагнемо досягти успіху?

Чи дає результати гра за правилами? Прозріння від відмінників, людей, які не відчувають болю, і видатних піаністів.

Ешлін Блокер не відчуває болю.

Так було завжди. Зовні вона звичайна дівчинка-підліток, але через дефект гена SCN9A[2 - Цей ген розташований у другій хромосомі й кодує білок, що бере участь у транспорті іонів натрію крізь мембрани нейронів, котрі відповідають за больові відчуття.] її нерви не сформувалися так, як ваші чи мої. Больові сигнали не досягають її мозку.

Схоже на дар божий? Не поспішайте заздрити. Запис у Вікіпедії про «вроджену нечутливість до болю» оцінює це доволі просто – «надзвичайно небезпечний стан». Дейн Іноі пише: «Більшість дітей мріють стати супергероями. Пацієнтів із CIPA[3 - Рідкісне генетичне захворювання, яке супроводжується втратою чутливості.] можна вважати суперменами, тому що вони не відчувають фізичного болю, але іронія в тому, що джерело їхніх “надздібностей” водночас є їхнім криптонітом».

Як описано в статті Джастіна Геккерта для The New York Times Magazine, саме батьки Ешлін, а не дівчинка, помітили, що вона зламала ногу, і це було за два дні після нещасного випадку. Карен Канн, інша жінка з цим захворюванням, зламала тазові кістки, народжуючи свою першу дитину, але не розуміла цього протягом декількох тижнів, доки заціпеніння у стегні не призвело до того, що вона майже втратила здатність ходити.

Життя людей із таким захворюванням зазвичай нетривале, вони часто помирають у дитинстві. 50 % немовлят із CIPA з ангідрозом[4 - Це патологічний стан, що полягає у відсутності потовиділення.] не доживають до трьох років. Діти, сповиті турботливими батьками, не плачуть, коли їхній організм перегрівається. Ті, хто виживають, часто відкушують кінчик язика або серйозно ушкоджують рогівку, коли починають завзято терти очі. Дорослі з цією хворобою часто вкриті рубцями і мають неодноразові переломи кісток. Щодня вони мають оглядати свої тіла на наявність пошкоджень. Виявлення синців, порізів або опіків – єдиний спосіб зрозуміти, що вони поранилися. Апендицит та інші внутрішні

хвороби викликають особливу занепокоєність – люди з СІРА часто не відчують жодних симптомів, доки проблема не вбиває їх.

Проте, хто з нас хоча б раз у житті не бажав би опинитися на місці Ешлін?

Звісно, це легко – бачити лише переваги цього стану. Більше жодних неприємностей. Ніякого страху в кабінеті дантиста. Життя, позбавлене хвороб і травм. Жодного головного болю або обмежуючого болю в попереку. З точки зору охорони здоров'я і втрати продуктивності праці, біль обходиться США десь у 560–635 млрд доларів щорічно. 15 % американців щодня стикаються з хронічним болем, і немає жодних сумнівів у тому, що більшість із них залюбки помінялися б місцями з Ешлін.

Один зі злочинців у бестселері «Дівчина, яка гралася з вогнем» («The Girl Who Played with Fire») мав СІРА, і це було подано в романі як суперсилу. Маючи навички професійного боксера і не відчуючи болю, він, здавалося б, непереможна сила і жахливий ворог.

Це викликає серйозніші питання: коли наші слабкі сторони дійсно є сильними? Чи краще бути особливим, маючи і недоліки, і надздібності? Чи живемо ми кращим життям, не порушуючи рамки можливого? Зазвичай нам рекомендують уникати ризикованих дій, але чи дійсно гра за правилами є «правильною», і шлях без ризику, без злетів і пускань у крайнощі є шляхом до успіху... чи все ж до посередності?

Щоб вирішити цю головоломку, давайте спочатку подивимося на тих, хто дотримується правил і робить усе «як слід». Що відбувається з кращими випускниками шкіл? Це ж мрія батьків. Мама каже: «Навчайся старанно – матимеш успіх». І дуже часто мама має рацію.

Але не завжди.

Карен Арнольд, дослідниця з Бостонського коледжу, простежила шлях 81 випускника-відмінника середньої школи від закінчення і далі, щоб побачити, що стає з тими, хто здобуває академічну освіту. 95 % тих, що вступили до коледжів, мали середній бал 3,6, до 1994 року 60 % отримали ступінь магістра. Мали місце суперечки щодо того, чи гарантує успіх у середній школі успіх у коледжі. Майже 90 % будують професійну кар'єру, 40 % з яких обіймають провідні посади. Вони надійні, послідовні й добре пристосовані, та за всіма показниками більшість із них задоволені життям.

Але скільки з цих успішних випускників прагнуть змінити світ, правити ним чи залишити слід в історії? Здається, відповідь очевидна – жоден.

Коментуючи траєкторії успіху своїх піддослідних, Карен Арнольд зазначила: «Незважаючи на те що більшість із них мають значні професійні досягнення, переважна більшість колишніх випускників середньої школи в дорослому віці зі своїми досягненнями не посідають топових позицій». У іншому інтерв'ю Арнольд додала: «Відмінники навряд чи

будуть піонерами прогресу... вони типово вбудовуються в систему замість того, щоб струснути її».

Невже цей 81 % не сягнув небес? Ні. Дослідження показують, що саме те, що робить студентів успішними в класі, є причиною того, що їм важко досягти успіхів за межами класу.

Отже, чому ж кращі учні середньої школи так рідко стають кращими в реальному житті? Існує дві причини. По-перше, школи нагороджують лише тих учнів, які слухняно виконують те, що їм наказують. Академічні оцінки майже не співвідносяться з інтелектом (для вимірювання IQ краще використовувати стандартизовані тести). Оцінки є чудовим показником самодисципліни, сумлінності та здатності дотримуватися правил.

У своєму інтерв'ю Арнольд зазначає: «Фактично ми винагороджуємо відповідність і готовність рухатись за системою». Чимало випускників зізналися, що найрозумнішою дитиною класу є не та, яка багато знає, а та, що багато працює. Інші вважали, що це скоріше можливість надати вчителям те, чого вони хочуть, ніж насправді знання матеріалу. Більшість об'єктів дослідження були класифіковані як «кар'єристи»: вони вбачали метою своєю роботи отримання гарних оцінок, а не дійсно навчання.

Друга причина полягає в тому, що шкільна винагорода є загальною. Мало хто сприймає учнівський ентузіазм і досвід. Однак реальний світ робить протилежне. Арнольд, говорячи про випускників, сказала:

«Вони надзвичайно успішні й усебічно розвинені, особисто і професійно, але немає жодної галузі, в яку вони вклали б усю свою пристрасть. Зазвичай це не дуже вдалий спосіб досягнення висот».

Якщо ви хочете досягти успіху в школі, захоплюючись математикою, вам потрібно припинити перейматися відсутністю гарних оцінок з історії. Цей загальний підхід не веде до отримання спеціальних знань. Проте зрештою ми майже всі робимо кар'єру, в якій одна навичка добре винагороджується, а інші – ні.

За іронією долі Арнольд виявила, що інтелектуальні студенти люблять докладати зусилля, навчаючись у середній школі. Вони мають пристрасті, на яких хочуть зосередитися, вони більше зацікавлені в досягненні майстерності та вважають, що шкільна система обмежує їх. Між іншим, випускники дуже прагматичні. Вони дотримуються правил і цінують гарну оцінку більше за навички та поглиблене розуміння.

У школі існують чіткі правила. У житті – ні. Коли немає чіткого прикладу для наслідування, ті, хто мають високі академічні досягнення, зазнають невдачі. Дослідження Шона Ачора в Гарварді показують, що оцінки в коледжі пророкують подальший життєвий успіх майже так само, як у казино. Дослідження понад семисот американських мільйонерів показало, що



їхній середній бал у коледжі був 2,9.

Дотримання правил не створює успіх; воно просто усуває крайнощі – як хороші, так і погані. Хоча це зазвичай добре, але усунення ризику негативних факторів часто позбавляє можливості мати видатні досягнення. Це як поставити регулятор на свій двигун, що зупинить машину під час руху швидше 55 км/год: у вас набагато менше шансів потрапити в смертельну аварію, але ви більше не зможете встановлювати жодних рекордів швидкості.

Отже, якщо ті, хто грають за правилами, не підкорюють вершину слави, то хто ж тоді?

\*

Вінстон Черчилль ніколи не мав би стати прем'єр-міністром Великої Британії. Він не був тим, хто «все робив правильно», і його обрання було шоком для оточуючих. Сучасники Черчилля знали його як яскраву особистість – але він також був непередбачуваною людиною, з якою неможливо було впоратися.

Спочатку Черчилль із великою швидкістю піднімався сходами британської політики (він був обраний до парламенту у віці двадцяти шести років). Але в підсумку його було визнано непридатним для вищих посад. До 1930-х його кар'єра фактично закінчилася. Здебільшого він був ідеальним тлом для Невілла Чемберлена, лідера, діяльність якого була досконалою і який був типовим британським прем'єр-міністром.

Британія обирає своїх лідерів відповідально. Аналіз особистостей прем'єр-міністрів показує, що вони зазвичай поважного віку та ретельніше перевірені, ніж їхні американські колеги. Джон Мейджор прийшов до влади швидше за більшість британських лідерів, але все ж був більш підготовленим до своєї посади, ніж будь-який з президентів США. Черчилль був «білою вороною». Він не просто любив свою країну; він демонстрував очевидну паранойю щодо існування будь-якої ймовірної загрози імперії. Він навіть у Ганді бачив небезпеку і висловлювався проти його пацифістського повстання в Індії. Він був Курчам Ципою для Великої Британії, пристрасно виступаючи проти будь-якої опозиції у своїй країні, великої, маленької чи уявної. Але ця «негативна» риса і є ключем до відповіді на питання, чому він був одним із найбільш шанованих лідерів у світовій історії.

Це Курча було єдиним, хто вважав Гітлера загрозою, якою той і виявився. Чемберлен, зі свого боку, вважав Гітлера «відповідальною людиною, яка вміла дотримуватися свого слова». Британське керівництво вважало, що умиротворення було єдиним вдалим способом утихомирити нацистів. Саме тоді, коли це мало найбільше значення, паранойя Черчилля була пророкою. Він не вірив, що шкільний хуліган дасть спокій жертві, якщо отримає від неї гроші на обід. Він знав, що у таких випадках необхідно негайно давати нападки відсіч.

Фанатизм Черчилля – те, що майже зруйнувало його кар'єру на початку, – був єдиним козирем Британії під час Другої світової війни. І, на щастя, британці зрозуміли це, доки не стало надто пізно.

Щоб відповісти на питання про те, хто все ж таки сягає вершини, подивимось на нього з іншого ракурсу: що формує великого лідера? Упродовж багатьох років академічні дослідження не могли вирішити, чи є важливими лідери. Деякі дослідження показали, що великі команди успішно дають собі раду і без номінального впливового керівника. Однак інші показали, що іноді харизматична людина є найважливішим чинником у тому, чи досягне група успіху або ж зазнає невдачі. Цю ситуацію прояснив один учений.

Готем Макунда припустив, що причина непослідовності в дослідженні полягала в тому, що насправді існує два принципово різні типи лідерів. Перший піднімається офіційними каналами, отримує підвищення, грає за правилами і виправдовує очікування. Ці лідери, як і Невілл Чемберлен, «фільтруються». Другий тип не крокує службовими сходами, а вдирається у вікно: підприємці, які не чекають, коли хтось їх просуне; віце-президенти США, що несподівано отримали президентство; лідери, які отримують вигоду від ідеального вибуху малоймовірних подій, як-от під час обрання Авраама Лінкольна. Ця група називається «нефільтрованою».

До того часу, коли відфільтровані кандидати доходять до балотування на перше місце, вони вже настільки ретельно перевірені, що на них можна покластися, ухвалюючи стандартні, традиційно затверджені рішення. Вони ефективно відрізняються одне від одного – і саме тому переважна частина досліджень показала незначний вплив таких лідерів.

Але нефільтровані кандидати не перевірені системою і не можуть використовуватися для ухвалення стандартних рішень – чимало з них навіть не знає, що таке стандартні рішення. Зазвичай вони вчиняють несподівані речі в залежності від обставин, що виникли, і часто є непередбачуваними. Проте такі кандидати породжують зміни і нестандартність. Часто ці зміни негативні. Оскільки вони не грають за правилами, то часто порушують засади, якими керуються. Меншість нефільтрованих лідерів трансформується, відкидаючи свої хибні переконання і необдумані рішення або перетворюючи їх на кращу стратегію. Ці лідери, як зазначено у дослідженні, мають величезний позитивний вплив.

У кандидатській дисертації Макунда застосував свою теорію до всіх президентів США, оцінивши, які з них були відфільтровані, а які нефільтровані, та визначивши, чи були вони великими лідерами. Результати були приголомшливими. Його теорія передбачила тип лідерства президента з майже небаченою статистичною впевненістю в 99 %.

Відфільтровані лідери ніколи не розгойдували човен. Нефільтровані лідери завжди розгойдували його. Часто вони ламали усталені погляди, але іноді вони ламали непохитні традиції на кшталт рабства, як це зробив Авраам Лінкольн.

Макунда зрозумів це не з чуток. Ця нетрадиційна кандидатська дисертація винесла його на академічний ринок праці. Не беручи до уваги Гарвард та Массачусетський технологічний інститут, він отримав запрошення лише на дві співбесіди після подання понад п'ятдесяти заявок. Пересічні навчальні заклади потребували професора з традиційними поглядами, який міг би викладати політологію – вони хотіли фільтрованого науковця. Нестандартний підхід Макунди зробив його маловірогідним кандидатом на звичайні професорські посади. Лише школи, що шукають «геніїв або аутсайдерів», ресурси для підтримки різноманітності та всебічного розвитку факультету, були зацікавлені в такому, як він. Гарвардська школа бізнесу зробила йому пропозицію, і він погодився.

Коли я говорив з Макундою, він сказав: «Різниця між хорошими лідерами і великими лідерами – це не питання "більшого". Вони принципово різні люди». Якби британці, побачивши провал політики примирення, сказали: «Нас улаштовує Невілл Чемберлен», – їх би покарали. Їм не потрібен був більш відфільтрований лідер під час війни; їм потрібен був хтось, кого система ніколи б не впустила у двері. Старі методи не спрацювали, і подальше використання їх було б катастрофічним. Щоб боротися з такою загрозою, як Гітлер, їм потрібен був хтось на кшталт Черчилля.

Коли я запитав Макунду, що робить нефільтрованих лідерів більш впливовими, він розповів, що вони володіють унікальними якостями, які відрізняють їх серед інших. Не такими привабливими характеристиками, як-от «неймовірно розумний» або «політично проникливий». А якостями, які часто були негативними у своєму значенні, ті, що ми з вами вважали «поганими», але в певному контексті вони виявилися позитивними. Як і паранойя Черчилля стосовно оборони британської держави, ці якості мали згубний вплив, що за певних обставин міг бути допінгом.

Макунда називає це «підсилювачами». І вони тримають у секреті те, як ваша найбільша слабкість може стати вашою найбільшою силою.

\*

Гленн Гулд був таким іпохондриком[5 - Іпохондрія є психічним розладом, що проявляється в постійному занепокоєнні людини з приводу наявності серйозного захворювання, навіть якщо у неї все нормально і аналізи в нормі.], що якщо ви чихнете під час телефонної розмови з ним, він негайно покладе слухавку.

Класичний піаніст зазвичай носив рукавички, і для нього було цілком нормальним мати із собою кілька пар. Не кажучи вже про портативну аптечку ліків, яка в нього також завжди

була із собою. Гулд казав: «Один репортер написав, що я подорожував із валізою, набитою ліками. Насправді, не такою вже вона була й повною». Він скасовував до 30 % своїх концертів, іноді переносив їх, а згодом таки скасовував. Гулд говорив: «Я не відвідую концерти, іноді навіть свої».

Так, він був дивним хлопцем. Він також є одним із безперечно видатних музикантів ХХ століття. Він виграв чотири Греммі та продав мільйони альбомів. Він навіть домігся істинного прояву слави в нашу епоху: на нього посилалися в епізоді «Сімпсонів».

Гулд був не просто іпохондриком. Газета Newsweek назвала його «музичним Говардом Г'юзом[6 - Говард Робард Г'юз-молодший – американський промисловець-підприємець, інженер, піонер і новатор американської авіації, режисер, кінопродюсер, а також один із найбагатших людей у світі свого часу.]». Він лягав спати о шостій ранку і прокидався вдень. Коли він вважав політ «невдалим», то відмовлявся сідати в літак. Він так ненавидів холодну погоду, що влітку носив зимовий одяг і часто використовував сміттевий пакет для зберігання своїх речей. Це врешті-решт призвело до того, що Гулд був заарештований у Флориді, тому що поліція вважала його за волоцюгу.

Звісно, його ексцентричність вплинула на його стосунки з оточуючими. Боячись того, що занадто близьке розташування друзів може зашкодити його роботі, він часто тримав друзів на відстані витягнутої руки. Його рятувальним кругом був телефон. За останні дев'ять місяців свого життя він набалакав телефонний рахунок на майже тринадцять тисяч доларів. Через шалене водіння пасажирське сидіння його автомобіля друзі назвали «місце самогубці». Одного разу він прокоментував: «Я вважаю, мене можна назвати неухважним водієм. Це правда, що я іноді мчав на декілька червоних сигналів, але, з іншого боку, я зупинявся на багато зелених, проте ніколи не отримував за це штраф».

Ще більш дивним було те, як він грав свою знамениту музику. Кевін Баззана описав це у своїй чудовій біографії Гулда: «Мавпа з пом'ятим виглядом, що нависає над клавішами та розмахує руками, постійно обертає тулуб і хитає головою». Нагадаю, що це не джазовий піаніст або Елтон Джон. Цей хлопець грав Баха. І він ненавидів виступати. Його манія контролю не витримувала гастрольних вимог щоденної зміни літаків і готелів та спілкування з новими людьми. «Я ненавиджу глядачів. Я думаю, що вони – сила зла», – одного разу просичав він.

А потім з'явилося «крісло». Через свій стиль гри Гулд потребував спеціального стільця. Він був трохи вище фути, нахилений уперед, щоб Гулд міг зручно сидіти на краю сидіння. Піаніст мав так багато конкретних вимог, що його батькові зрештою довелося власноруч змайструвати стілець для нього. Гулд використовував цей стілець упродовж усієї своєї кар'єри, беручи його всюди із собою. Той помітно зносився протягом багатьох років, тому був увесь перемотаний дротом і мотузкою. В альбомах Гулда навіть чути скрип того «крісла».

Незважаючи на свою надмірну ексцентричність, він був приголомшливим. Як одного разу зазначив Джордж Селл з Клівлендського симфонічного оркестру: «Цей псих-геній». Але його навички, його слава, його успіх, усе це могло б ніколи не проявитися. Так, він був вундеркіндом, досягнувши рівня професіонала у віці дванадцяти років, але він був настільки незграбним і чутливим, як дитина, що протягом кількох років була на домашньому навчанні, бо не могла впоратися із зовнішнім тиском, перебуваючи поруч з іншими дітьми.

Гулд міг стати кимось зовсім нездатним до функціонування в реальному світі. Яким же чином йому вдалося прийти до успіху і стати одним із видатних? На щастя, він народився в середовищі, що ідеально підходило для його крихкого темпераменту. Батьки Гленна надавали йому майже безмежну підтримку. Мати присвятила себе вихованню в нього хисту, а батько витрачав три тисячі доларів на рік на музичне навчання Глена. (Хіба три тисячі доларів не здається вам забагато? Це було в 1940-х роках. Тоді це було вдвічі більше середньої річної зарплати в Торонто, рідному місті Гулда.)

З таким неймовірним рівнем підтримки і невичерпної трудової етики, талант Гулда квітнув. Він працював по шістнадцять годин на день і по сто годин на тиждень у студії звукозапису. Для нього було цілком нормальним не звертати уваги на календар при плануванні розкладу, тож доводилося йому нагадувати, що більшість людей не хочуть працювати на День подяки або Різдво. Коли його запитали, що він може порадишити артистам-початківцям, він сказав: «Ви повинні відмовитися від усього іншого».

Його невротична одержимість виправдалася. У віці двадцяти п'яти років він мав музичне турне по Росії. Жоден мешканець Північної Америки не робив цього з початку Другої світової війни. У двадцять вісім років він виступав на телебаченні з Леонардом Бернштейном і Нью-Йоркським філармонічним оркестром, а в тридцять один рік став легендою музики.

Потім він вирішив зникнути. «Я дійсно хотів би прожити другу половину свого життя для себе», – сказав Гулд. У тридцять два роки він узагалі припинив виступати публічно. За період своєї кар'єри він дав менше трьохсот концертів. Більшість гастролюючих музикантів роблять стільки лише за три роки. Він усе ще працював як божевільний, але більше не виступав перед публікою. Йому потрібен був контроль, який міг забезпечити лише студійний запис. Як не дивно, відмова від виступів не обмежила його впливу у світі музики – навпаки, він посилювався. Кевін Баззана зазначає, що Гулд обрав «підтримку своєї присутності за допомогою явної відсутності». Він продовжував працювати до самої смерті в 1982 році. Наступного року його було включено до Залу слави премії «Греммі».

Що б сказав Гулд про свої екстремальні звички й божевільний спосіб життя? «Я не думаю, що я такий ексцентричний». Біограф Кевін Баззана зазначає: «Це ознака справжнього ексцентрика – не думати, що ти аж занадто ексцентричний, навіть коли кожна твоя думка, слово і діло, здається, відокремлюють тебе від решти світу».

Гулд, звісно, не став би музичною легендою без цього раннього заохочення і неймовірної фінансової підтримки з боку своїх батьків. Він був дуже тендітною і своєрідною істотою, яка протистояла жорстокості світу. Без цього виховання він міг би просто стати волоцюгою у Флориді.

Давайте поговоримо про «орхідеї», «кульбаби» та «обнадійливих монстрів». (Знаю, знаю, ви говорите про ці речі весь час, і це не є новиною для вас. Будь ласка, порадуйте мене.)

Існує старий шведський вираз, який означає, що більшість дітей – це «кульбаби», проте деякі – «орхідеї». «Кульбаби» – стійкі. Вони не найкрасивіші квіти, але навіть без дбайливого догляду вони квітнуть. Ніхто спеціально не висаджує кульбаби. Вам не потрібно цього робити. Вони прекрасно почуваються практично за будь-яких умов. Орхідеї бувають різні. Якщо ви не дбаєте про них як слід, вони зав'януть і помруть. Але за належного догляду вони розпускають найчудовіші квіти, які лише можна собі уявити.

Зараз ми говоримо не лише про квіти і не лише про дітей. Насправді, ми зараз на уроці передової генетики.

Новини постійно повідомляють про ген, який викликає те чи інше. Наш перший інстинкт – позначати ген як «поганий» або «хороший». Цей ген викликає алкоголізм або насильство. Добре, що я не маю такого гена! Це дуже погано. Психологи називають це «діатез-стресовою моделлю». Якщо ви маєте цей поганий ген і стикаєтеся з проблемами в житті, ви схильні до такого розладу, як-от депресія або тривога, тому моліться, щоб у вас не було жакливого гена, який може перетворити вас на монстра. Є лише одна проблема: все більше і більше скидається на те, що ця перспектива може бути хибною.

Нещодавні відкриття в генетиці доводять, що цей «поганий» ген може перетворитися на «хороший» і вказують на те, що це більше схоже на концепцію підсилювачів. Психологи називають це «гіпотезою диференціальної чутливості». Ті самі гени, що призводять до поганих наслідків, можуть стати в нагоді за інших обставин. Той самий ніж можна використати для нападу на когось, але також і для приготування родинної вечері. Хороший це ніж або поганий – залежить від контексту.

Давайте конкретизуємо. Більшість чоловіків мають нормальний ген DRD4, але деякі мають варіант DRD4-7R[7 - Інша назва «ген авантюризму»]. Ой, лишенько! 7R асоціюється із синдромом дефіциту уваги та гіперактивності, алкоголізмом і насильством. Це «поганий» ген. Проте вчений Аріель Кнафо провів дослідження, щоб виявити, які діти будуть ділитися цукерками без будь-яких питань. Більшість трирічних дітей не збираються відмовлятися від смачних ласощів, але це не стосується дітей з варіантом 7R. Чому діти з цим «поганим» геном були схильні допомагати, навіть коли їх не просили? Тому що 7R – це не

«погано». Як і в прикладі з ножем, усе залежить від контексту. Діти з варіантом 7R, які виховувалися в поганих умовах, зазнавали насильство або зневагу, частіше ставали алкоголіками та хуліганями. Але діти з варіантом 7R, які отримали гарне виховання, були навіть кращими, ніж діти, у яких був стандартний ген DRD4. Контекст змінив ситуацію.

Низка інших генів, пов'язаних із поведінкою, показала аналогічний ефект. Підлітки з одним типом гена CHRM2, яких погано виховували, виявилися найгіршими злочинцями, але підлітки з тим самим геном, яких добре виховували, досягли успіхів у житті. Діти з варіантом 5-HTTLPR владних батьків частіше обманюють, водночас діти з тим самим геном, які отримують добре виховання, вірогідніше підпорядковуються правилам.

Гаразд, давайте на мить відійдемо від мікроскопа та аббревіатур.

Більшість людей – «кульбаби»; вони виростуть добрими майже за будь-яких обставин. Інші – «орхідеї»; вони не лише більш чутливі до негативу, але і загалом чутливіші до всього. Вони не будуть квітнути серед бруду на узбіччі, як кульбаба. Але коли вони добре доглянуті в хорошій теплиці, то своєю красою затьмарять кульбаби. Як зазначив письменник Девід Доббс у матеріалі для The Atlantic: «Саме гени, які дають нам найбільше проблем, викликаючи антисоціальну поведінку та саморуйнування, лежать в основі феноменальної пристосованості людства й еволюційного успіху. З поганим навколишнім середовищем і неналежним вихованням діти-«орхідеї» можуть згодом поринути у депресію, наркоманію або потрапити до в'язниці, проте з правильним середовищем і гарним вихованням вони можуть вирости найбільш творчими, успішними і щасливими людьми суспільства».

Це приводить нас до «обнадійливих монстрів». Що це таке? Професори Венді Джонсон і Томас Дж. Бушар-молодший вважають, що «обнадійливий монстр» – це людина, яка радикально відхиляється від норми в популяції через генетичні мутації, що забезпечують потенційно адаптивну перевагу». І якщо Дарвін казав, що вся еволюція була поступовою, то Ріхард Голдшмідт висунув ідею про те, що, ймовірно, природа іноді вносила значні зміни. І над ним знущались, як над диваком. Але наприкінці ХХ століття такі вчені, як-от Стівен Джей Гулд, почали розуміти, що Голдшмідт, можливо, мав рацію. Дослідники виявили приклади мутацій, які не були аж надто поступовими і відповідали теорії «обнадійливих монстрів». Природа іноді випробовує щось зовсім інше, і якщо цей «монстр» знаходить правильне середовище і досягає успіху, він може просто змінити свій вигляд на кращий. Знову ж таки, це теорія підсилувачів. Як зауважив письменник По Бронсон: «Уся Силіконова долина заснована на дефектах характеру, які в цій системі унікально повторюються».

А якщо я скажу вам, що тулуб та руки вашого сина будуть занадто довгими, його ноги – занадто короткими, долоні та стопи – занадто великими? Не думаю, що ви стрибатимете від радості. Жодна з цих речей не звучить як «добре». Але коли професійний тренер із плавання чує такі речі, він бачить лише олімпійське золото.

Майкла Фелпса слід вважати одним із Людей Ікс: мутантом із суперздатностями. Чи досконалий Фелпс фізично? Аж ніяк. Він не дуже добре танцює. І навіть не дуже добре бігає. Насправді, він, здається, не призначений для пересування по землі взагалі. Але Марк Левін і Майкл Соколов написали статті для New York Times щодо справжньої колекції непарних рис Фелпса, котра робить його унікальним плавцем. Так, він сильний і худорлявий, але для чоловіка зі зростом 193 сантиметри він занадто непропорційний. Його ноги короткі, а тулуб довгий, що робить його схожим на каное. У нього непропорційно великі долоні, що більше схожі на ласти. Якщо ви розводите руки в різні боки, відстань між кінчиками пальців має відповідати вашому зросту. Але це не для Фелпса. Розмах його рук – 217 сантиметрів. Довші руки дають більш потужні рухи у воді. Фелпс приєднався до олімпійської збірної США у віці п'ятнадцяти років. Такого не траплялося з 1932 року. Якою є його найбільша проблема як плавця? Занурення в басейн. Він повільніший, ніж більшість плавців. Фелпс просто був сформований фізично виключно для переміщення у воді. І цей «монстр» більше, ніж просто обнадійливий; він заробив більше олімпійських медалей, ніж будь-хто будь-коли.

Як це пов'язано з успіхом поза спортом? Дослідники Венді Джонсон і Томас Дж. Бушар-молодший припускають, що генії теж можуть вважатися «обнадійливими монстрами». Якщо Майкл Фелпс може бути незграбним на суходолі, то Гленн Гулд здавався безнадійним у пристойному суспільстві. Але обидва вони процвітали завдяки правильному навколишньому середовищу.

Ми переконані, що деякі «орхідеї» в'януть від поганого виховання і квітнуть у дбайливих господарів. Чому ж деякі «монстри» можуть виявитися безнадійними, а інші – обнадійливими? Чому деякі люди урешті-решт божевільно успішні, а інші – божевільні? Дін Кіт Саймонтон зазначає, що коли творчі генії проходять особистісні тести, «іхні оцінки за шкалою патології знижуються в середньому діапазоні. Творці проявляють більше психопатології, ніж звичайні люди, але менше, ніж справжні психотики. Здається, вони мають правильну кількість дивацтв».

Занадто часто ми характеризуємо речі словами хороший або поганий, коли правильне позначення може бути просто «інший». Ізраїльським військовим потрібні були люди, які могли б аналізувати супутникові знімки на предмет загроз. Вони потребували солдатів, які мали б дивовижні візуальні навички, не нудьгували, дивлячись на те ж саме місце весь день, щоб помітити найменші зміни. Непросте завдання. Але Відділ візуальної розвідки армії оборони Ізраїлю знайшов ідеальних новобранців у найнесподіванішому місці. Вони почали вербувати людей з аутизмом. Хоча аутисти мають складнощі в стосунках з іншими людьми, вони чудово справляються з візуальними завданнями, як-от головоломки. І вони довели, що є великим активом захисту своєї країни.



Доктор Девід Вікс, клінічний нейропсихолог, зазначав, що «ексцентрики – це мутації соціальної еволюції, які забезпечують інтелектуальні матеріали для природнього відбору». Вони можуть бути «орхідеями», як Гленн Гулд, або «обнадійливими монстрами» на кшталт Майкла Фелпса. Ми витрачаємо занадто багато часу, намагаючись бути хорошими, але хороший – це просто середина. Щоб бути великими, ми повинні відрізнятись. І це відбувається не від спроб наслідувати бачення суспільства про те, що краще, тому що суспільство не завжди знає, що йому потрібно. Зазвичай бути кращим означає просто бути кращою версією себе. Як зауважив Джон Стюарт Мілл: «Те, що так мало людей зараз наважуються бути ексцентричними, знаменує головну небезпеку нашого часу».

У правильному середовищі погане може бути хорошим, а те, що виходить за межі, – красивим.

\*

Стів Джобс був занепокоєний.

У 2000 році він та інші старші керівники Ріхаг переймалися лише одним питанням: «Чи втратив Ріхаг перевагу?» Вони здійснили величезні прориви з «Історією іграшок», «Історією іграшок 2» та «Пригодами Фліка», але вони боялися, що, зазнавши успіху, студія після певного періоду творчого зростання почне сповільнювати розвиток і стане самовдоволенним проектом.

Щоб якимось оживити команду, вони найняли Бреда Берда, режисера відомого анімаційного фільму Iron Giant, щоб він очолив наступний великий проект Ріхаг. Джобс, Джон Лассетер і Едвін Кетмелл відчували, що він достатньо кмітливий, щоб зберегти компанію.

Можливо, Берд розпочав долати творчу кризу, спираючись на визнаних кращих виконавців Ріхаг? Ні. А може, він набрав талановитіших і привів новачків? Ні. Це був не той час, щоб безпечно грати в такі ігри і шукати «фільтрований» талант. Це колись зробило Ріхаг успішними, але це також призвело їх до цієї критичної точки.

Створивши перший проект у Ріхаг, Берд розкрив свій план подолання творчої кризи: «Нам потрібна чорна вівця. Дайте нам сумних художників. Мені потрібні ті, хто вміє творити не так, як усі інші. Дайте нам усіх хлопців, які, ймовірно, лишилися за бортом». Малось на увазі: «Дайте мені ваших?нефільтрованих?художників. Я знаю, що вони божевільні. Це саме те, що мені потрібно».

Нова бердівська «Брудна дюжина» не просто зробила фільм. Змінився спосіб роботи всієї студії:

«Ми дали чорній вівці шанс довести свою теорію і змінили підхід до створення деяких речей. За хвилину витрачено менше грошей, ніж було витрачено на попередній мультфільм “У пошуках Немо”. Ми зняли фільм, у якому було втричі більше епізодів. І зробили те, що до цього вважалося складним. Усе завдяки тому, що керівництво Ріхар дозволило втілювати божевільні ідеї».

Це був проект «Суперсімейка». Він зібрав у прокаті понад 600 мільйонів доларів і виграв Оскар за кращий анімаційний фільм.

Ті самі риси, які роблять людей кошмаром, також можуть зробити їх тими, хто змінює світ.

Дослідження доводять, що дуже творчі люди занадто самовпевнені, недоброчесні та неорганізовані. Вони також отримують нижчі оцінки в школі. Незважаючи на запевнення вчителів, насправді вони не люблять творчих учнів, тому що ці діти часто не роблять те, що їм кажуть. Чи скидається це на характеристику ідеального співробітника для вас? Навряд. Тому не дивно, що креативність зворотно корелює з оглядами продуктивності співробітників. Творчі люди з меншою ймовірністю отримують підвищення до генерального директора.

Ганс Рудольф Гігер, людина, відповідальна за створення моторошних істот у франшизі Alien film, пояснив: «У місті Кур, Швейцарія, слово “митець” символізує зловживання, що поєднує п'яницю, розпусника, ледачого і роззяву в одне ціле».

Але, як відомо будь-якому математику, середні показники можуть бути оманливими. Ендрю Робінсон, генеральний директор відомої рекламної агенції BBDO, одного разу сказав: «Коли ваша голова в холодильнику, а ноги на конфорці, середня температура в нормі. Я завжди обережний, коли маю справу з середніми показниками».

Зазвичай, усе, що найкраще відповідає унікальному сценарію, часто проблематичне з точки зору середньостатистичного. Та якості, які загалом хороші, можуть бути поганими в крайніх випадках. Куртка, яку ви носите вісім місяців на рік, буде невдалим вибором у розпал зими. Те саме з підсилювачами: якості, що зазвичай здаються жакливіми, при використанні їх за певних умов дають найкращий результат. Це ніби автомобілі Формули-1, які неможливо водити на міських вулицях, але вони б'ють рекорди на трасі.

Це питання базової статистики. Коли справа доходить до крайнощів продуктивності, середні показники не мають значення; а що має значення, так це відхилення від норми. Майже повсюдно ми намагаємося відфільтрувати найгірше, щоб збільшити середнє, але, роблячи це, ми також зменшуємо дисперсію. Відсікання лівої частини дисперсійної кривої

покращує середнє значення, але завжди є якості, котрі, на нашу думку, перебувають як у цій лівій частині, так і в правій.

Чудовим прикладом цього є часто обговорюваний зв'язок між творчістю та психічними захворюваннями. У своєму дослідженні «Парадокс божевільного генія» Дін Кіт Саймонтон виявив, що помірно творчі люди є психічно здоровими, а надзвичайно творчі люди мають найвищу частоту психічних розладів. Як і в теорії фільтрації лідерства, досягнення найбільшого успіху вимагає занурення в якості, які в іншому випадку проблематичні. Це регулярно спостерігається в найрізноманітніших розладах і талантах. Дослідження показують, що люди із синдромом дефіциту уваги креативніші. Психолог Пол Пірсон знайшов зв'язок між гумором, невротизмом і психопатією. Імпульсивність – це, зазвичай, негативна риса, яка часто згадується як насильницька і злочинна, але вона також має чіткий зв'язок із творчістю.

Ви б найняли психопата? Ні. І дослідження показують, що за статистикою психопати не досягають успіху. Більшість людей просто зупинилися б на цьому, але дослідження під назвою «Особистісні характеристики успішних художників» показало, що популярні митці демонструють помітно вищі оцінки за показниками психопатії в порівнянні з маловідомими художниками. Інше дослідження особистості та соціальної психології показало, що успішні президенти США також мають більш високі оцінки психопатичних характеристик.

Часто підсилювачі маскуються як позитивні, тому що ми надаємо успішним людям перевагу. Відомим є старий жарт, що бідні люди божевільні, а багаті люди ексцентричні. Такі риси, як-от одержимість, є позитивними для тих, хто вже перебуває в успішному таборі, та є негативними для інших. Ми всі знаємо, хто отримує перевагу від перфекціонізму, а інші є просто «божевільними».

Малкольм Гладуелл популяризував дослідження К. Андерса Еріксона, яке показало, що для того, аби стати експертом у чомусь, потрібно витратити близько 10 тисяч годин на зусилля. Існує природна реакція на таке велике число: чому хтось у світі це робить?

З ідеєю, що приховується у терміні «досвід», ми швидше за все пов'язуємо позитивні поняття, як-от відданість і прагнення, але немає жодних сумнівів у тому, що у витрачанні купи часу та сил на щось несуттєве є елемент одержимості. І якщо пересічний учень розглядає школу як роботу і наполегливо працює, щоб отримати атестат і додержуватись суспільних правил, то одержимий творчим успіхом виконує свої проекти з пристрасстю та релігійним завзяттям.

У своєму дослідженні з незабутньою назвою «Мирське життя є досконалим» Деніел Чамблісс розглянув крайню відданість і незмінний, монотонний режим плавців світового рівня. Враховуючи, що вони проходять через це щодня протягом багатьох років поспіль, ідея відданості звучить порожньо. Але термін «одержимість» змушує ствердно кивнути головою.

Ви можете думати, що підсилювачі актуальні лише для індивідуальної майстерності та досвіду, як-от спорт, або що вони просто не актуальні у звичайному світі. Ви помиляєтеся. Розглянемо найбагатших людей світу. Чи бачите ви сумлінних послідовників правил, вільних від негативних зовнішніх рис? Ні.

П'ятдесят вісім членів Forbes 400 або уникали навчання у коледжі або взагалі не довчилися. Ці п'ятдесят вісім – майже 15 % загальної кількості – мають середній капітал 4,8 млрд доларів. Це на 167 % більше, ніж середній чистий капітал у Forbes 400, що становить 1,8 млрд доларів. Це більш ніж удвічі перевищує середній чистий капітал тих чотирьохсот членів, які відвідували коледжі Ліги плюща.

А наполегливий власник Силіконової долини став шанованою людиною, якою усі захоплюються в наш час. Чи відповідають стереотипам такі дескриптори? Куля енергії. Мало часу на сон. Ризик. Не терпить дурнів. Упевнений і харизматичний, на межі з пихою. Безмежно амбітний. Роздратований і неспокійний.

Абсолютно. Вони також є рисами, пов'язаними з клінічним станом, який називають гіпоманією. Психологи Джон Гопкінс і Джон Гартнер провели дослідження, показавши, що це не просто збіг. Повномасштабна манія робить людей здатними функціонувати в нормальному суспільстві. Але гіпоманія створює невблаганну, ейфорійну, імпульсивну машину, яка вибухає, рухаючись у напрямку до своїх цілей, і залишається пов'язаною (хоча й доволі слабо) з реальністю. З підсилювачами ви отримуєте хороше з поганим у купі. У своїй статті «Економічна цінність складного: погана поведінка, шкільна освіта та ринок праці» автори показали, що зусилля щодо зниження агресивності та поганої поведінки у хлопчиків покращують їхні оцінки, а також зменшують їхній зарібок на все життя. Хлопчики з контрольної групи працювали у підсумку більше робочих годин, були більш продуктивні і заробили на 3 % більше за менш агресивних однолітків. Це паралелі венчурної індустрії. Відомий венчурний капіталіст Марк Андрессен, виступаючи в Стенфорді, сказав:

«...венчурний бізнес – це на 100 % гра відхилених показників, це екстремальні показники... У нас є ця концепція – інвестування в силу проти відсутності слабкості. Спочатку це здається очевидним, але насправді це досить тонко. Що є своєрідним способом за замовчуванням робити венчурний капітал, зберігаючи пропорції. Отже,

“насправді хороший засновник, дійсно непогана ідея, гарні продукти, хороші початкові клієнти. Перевіряй, перевіряй, перевіряй, перевіряй. Добре, це розумно, я вкладу в це гроші”. Знаходячи ці пункти, які є скрізь, ви згодом виявляєте, що в них часто немає чогось, що дійсно робить їх справді чудовими і особливими. У них немає екстремальної сили, яка викидає їх за межі. З іншого боку, компанії, які мають дійсно сильні сторони, часто мають серйозні недоліки.

Тому один із застережних уроків венчурного капіталу полягає в тому, що якщо ви не інвестуєте на підставі серйозних недоліків, ви не інвестуєте в більшість великих переможців. І ми можемо переконатися у цьому на багатьох прикладах. Але це виключило б майже всіх великих переможців з плином часу. Тому ми прагнемо інвестувати в стартапи, які мають дійсно екстремальну силу. Розуміючи, що нам доведеться терпіти певні слабкості».

У деяких випадках найбільші трагедії приводять до найбільшого підсилення. Що спільного мають усі ці люди?

- Авраам Лінкольн
- Ганді
- Мікеланджело
- Марк Твен

Усі вони втратили батьків до шістнадцяти років. Перелік сиріт, які досягли вражаючих успіхів – або, принаймні, відомих своїм впливом, – набагато довший і включає не менше п'ятнадцяти британських прем'єр-міністрів.

Немає жодних сумнівів у тому, що для багатьох втрата батьків у молодому віці руйнівна та має глибокі негативні наслідки. Але для деякого, як зазначає Ден Койл у «Коді таланту», така трагедія позначається на психологічному стані дитини відчуттям, що світ небезпечний і для виживання необхідна величезна кількість енергії й зусиль. Завдяки своїй унікальній індивідуальності й обставинам ці сироти компенсують і перетворюють трагедію в енергію для набуття величі.

Отже, за сприятливих обставин негативні якості можуть виявитися корисними. Ваші погані риси можуть бути підсилювачами. Але як ви можете перетворити їх на надздібності?

\*

У 1984 році Ніла Янга судили за те, що він не був собою.

Музичний магнат Девід Геффен підписав великий контракт із легендою рок-н-ролу, але йому не сподобався перший альбом Янга для лейблу. У позові буде зазначено, що це було «непрезентабельно». Просто і зрозуміло, що Геффен хотів, аби Ніл Янг був тим, ким він завжди був, робив те, що й завжди, і, відверто кажучи, продавав би багато альбомів. На думку Геффена, альбом *Trans* був занадто кантрі. Мовляв, не Ніл Янг записував свої альбоми. На перший погляд, це може бути правдою. Але насправді це не було аж ніяк неправильно.

Ніл Янг завжди був новатором. Ось ким він був насправді. Як художник, він завжди експериментував. Він не робив якісний, послідовний продукт, як кока-кола. Його звучання розвивалося і надалі розвиватиметься. Ніл Янг був самим собою.

Обговоривши з Готемом Мукундом теорію фільтрації лідерства, я поставив очевидне запитання, відповідь на яке ми всі хотіли б дізнатися: «Як я можу використовувати теорію, щоб бути більш успішним по життю?» Він відповів, що є два кроки.

По-перше, пізнай себе. Ця фраза була вимовлена багато разів протягом усієї історії. Вона висічена в камені Оракула в Дельфах. Євангеліє від Фоми містить такі строки: «Якщо Ви принесете те, що всередині вас, то те, що Ви принесете, урятує вас. Якщо Ви не принесете те, що всередині вас, то той, кого Ви не принесете, знищить вас».

Якщо ви вміло граєте за правилами, якщо ви пов'язані з такими ж випускниками, якщо ви відфільтрований лідер, подвоюйте це. Переконайтеся, що у вас є шлях, який працює для вас. Люди з високим рівнем свідомості відмінно справляються в школі й у безлічі сфер життя, де є чіткий відповідний і ясний шлях. Але коли його немає, життя для них дійсно стає важким. Дослідження показують, що коли вони безробітні, їхній рівень щастя падає на 120 % більше, ніж у тих, хто не дуже добросовісний. Без шляху наслідування вони загубилися. Якщо ви переважно аутсайдер, художник, нефільтрований лідер, то підніметеся вгору за однієї умови: взявши за мету домогтися успіху, будете дотримуватися суворої, формальної структури. Стримуючи власні підсилювачі, ви не лише набудете протиріч власному «я», але й заперечуватимете свої ключові переваги.

Хоча самовдосконалення є благородним і необхідним, дослідження показують, що багато що з більш фундаментальних аспектів особистості не змінюється. Наприклад, словесна швидкість, адаптивність, імпульсивність і покірливість постійні з дитинства і до повноліття.

У «Задачах управління XXI століття» Пітер Друкер, мабуть, найвпливовіший мислитель у галузі управління, зазначає, що для успіху протягом усього трудового життя, яке, ймовірно, буде охоплювати численні професії, кілька галузей промисловості і абсолютно різні

кар'єри, все зводиться до того, що сказав Макунда: пізнання себе. І знати себе, з точки зору ваших прагнень, – означає усвідомлювати свої сильні сторони.

Згадайте людей, які на заздрість усім можуть упевнено тицьнути пальцем у щось і сказати, що вони чудово з цим упораються, а згодом дійсно чудово впораються. Це їхній секрет: вони не гарні в усьому, але вони знають свої сильні сторони й обирають речі, які їм добре підходять. Друкер упевнений, що

знання своїх сильних сторін дозволяє людям знати свої можливості та впевнено вносити пропозиції або давати завдання: «Так, я зроблю це. Але так, як я можу це робити. Ось як це має бути структуровано. Так повинні виглядати мої стосунки. Таких результатів ви повинні очікувати від мене, і в такі терміни, тому що це те, хто я є».

Багато людей невпевнені у своїх сильних сторонах і намагаються подолати це. Для визначення ваших сильних сторін Друкер пропонує відповісти на питання: «Що вам вдається, що дає бажані результати?»

Для отримання відповіді він рекомендує скористатися системою аналізу зворотного зв'язку. Усе просто, коли ви берете проект на себе. Запишіть, чого ви очікуєте, а потім запишіть результат. Згодом ви побачите, що ви робите добре, а що – ні.

З'ясувавши, до відфільтрованого чи нефільтрованого табору ви потрапляєте, і знаючи власні сильні сторони, ви вже перебуватимете на багато миль попереду пересічної людини з точки зору досягнення успіху і щастя. Сучасні дослідження позитивної психології знову і знову показують, що одним з ключів до щастя є те, що називають «сильними сторонами підпису». Дослідження Геллапа показують, що більше годин на день ви витрачаєте на те, що у вас добре виходить, то менше стресу ви відчуваєте і то більше радієте, посміхаєтеся і відчуваєте, що до вас ставляться з повагою.

Як ви досягнете успіху, коли вже знаєте, який ви тип людини і які ваші фірмові сильні сторони? Це питання приводить до другої поради Макунди: оберіть правильний «ставок».

Ви повинні обрати середовище, яке працюватиме на вас... контекст дуже важливий. Нефільтрований лідер, який має дивовижний успіх в одній ситуації, матиме катастрофічний провал в іншій майже завжди. Так, дуже легко думати: «Я завжди процвітав, я успішний, тому що я – успіх, тому що це про мене, і тому я матиму успіх у цьому новому середовищі». Це неправильно. Ви були успішні, тому що ви опинилися в середовищі, де ваші упередження та схильності, таланти і здібності, усе, що відбувалося,

плавно узгоджувалося з тими речами, які приносять успіх у цьому середовищі.

Запитайте себе, які компанії, установи і ситуації цінують те, що ви робите.

Контекст впливає на всіх. Насправді сумлінні випускники, які так добре дотримувалися правил, найчастіше спотикаються на цьому місці. Не маючи пристрасті і прагнення догодити вони часто рухаються в неправильному напрямку, коли, нарешті, мають вільний вибір. Карен Арнольд, говорячи про випускників, яких досліджувала, сказала: «Люди вважають, що випускники можуть подбати про себе, проте лише той факт, що вони можуть отримати гарну оцінку, не означає, що вони можуть перевести академічні досягнення в кар'єрні».

Чи є ви відфільтрованим лікарем або диким, нефільтрованим художником, дослідження показують, що правильно обирати «ставок» дуже важливо. Коли професор Гарвардської школи бізнесу Борис Гройсберг подивився на кращих аналітиків Волл-стрит, які переходили до конкурента, то помітив дещо цікаве: вони перестали бути найкращими аналітиками. Чому? Ми схильні думати, що експерти є експертами лише через свої унікальні навички, і ми забуваємо силу контексту, знання свого шляху, команд, що їх підтримують, і стенографію, яку вони розвивають із плином часу. Це одна з речей, які виявив Гройсберг: коли аналітики, змінюючи фірму, привели свою команду за собою, вони залишилися приголомшливими.

Коли ви розумно обираєте «ставок», то можете якнайкраще використовувати свій типаж, свої сильні сторони і свої обставини для створення значної цінності. Це те, що будувало велику кар'єру, до того ж, таке самопізнання може створити цінність скрізь, де ви вирішите його застосувати.

Це було добре проілюстровано прикладом, як Toyota допомогла благодійній організації. Продовольчий банк Нью-Йорка покладається на корпоративні пожертви. Toyota також жертвувала гроші до 2011 року, але потім керівництво придумало щось набагато краще. Розробники Toyota присвятили незліченні години процесу доопрацювання і зрозуміли, що, хоча вони і можуть пожертвувати гроші, та вони мають щось унікальне – це їхній досвід. Тому вони вирішили пожертвувати ефективність.

Журналіст Мона Ель-Наггар розповіла про результати:

У ідальні на підприємстві Toyota в Гарлемі скоротили час очікування обіду з 90 до 18 хвилин. У буфеті на Стейтен-Айленді скоротили час, який люди витрачали на складання своїх сумок, з 11 до 6 хвилин. А на складі в Бушвіку, Бруклін, де добровольці пакували коробки з пожертвуваннями для потерпілих від урагану Сенді, було скорочено час на пакування однієї коробки з 3 хвилин до 11 секунд.



Ви теж можете це зробити: пізнати себе і обрати правильний «ставок». Визначте свої сильні сторони та виберіть правильне місце для їхнього застосування.

Якщо ви дотримуетесь правил, знайдіть організацію, відповідну вашим сильним сторонам, і рухайтесь вперед повним ходом. Суспільство винагороджує тих, хто може підкоритися, і ці люди тримають світ упорядкованим.

Якщо ви належите до нефільтрованого типу, будьте готові до прокладання власного шляху. Це ризиковано, але для цього ви і були створені. Використовуйте засоби, які роблять вас унікальним. Ви імовірно досягнете успіху і щастя, якщо приймете свої «недоліки».

Це щось на кшталт тесту Тюрінга. Протягом певного часу вчені, стоячи перед комп'ютерами, спілкуються переписуючись з «кимось». Згодом їх запитують: «Ви спілкувалися з людиною або з програмним забезпеченням?» Програма, яка введе в оману найбільшу кількість людей, отримує премію Льюбнера. Але є ще один приз – він дістається людині, яка була найбільш переконливою в спілкуванні. Судді дивляться на те, що написали люди, і визначають того, хто може помилково вважатися за розумний комп'ютер. У 1994 році переможцем став Чарлз Платт. Чи він був обраний тому, що його відповіді були більш емоційно реалістичними, або, може, його англійська була багатша і детальніша? Ні, чорт забирай! Він зробив це, коли був вередливим, дратівливим і неприємним. Можливо, це тому, що наші недоліки і роблять нас людиною. Чарлз Платт здобув успіх завдяки людським недолікам. Отже, ми теж зможемо.

Тепер у вас є краще уявлення про те, хто ви і до якого типу належите. Але життя – це не лише ви, ви, ви. Ви повинні контактувати з іншими. І який спосіб є найкращим, аби зробити це? Невже порядні хлопці фінішують останніми? Або вам потрібно зекономити, щоб вирватися вперед?

Давайте подивимося на це іще раз.

## РОЗДІЛ 2

Чи справді порядні хлопці фінішують останніми?

Що можна дізнатися про довіру, співпрацю і доброту... від гангстерів, піратів і серійних убивць?

Нерідко люди помирають, перебуваючи під наглядом лікаря. Але лікарі доволі рідко навмисно вбивають своїх пацієнтів.

Майкл Сванго був не дуже успішним лікарем. Але, як пояснює Джеймс Стюарт у своїй книжці *Blind Eye*, Сванго був одним з найуспішніших серійних убивць. До третього року навчання в медичній школі пацієнти, з якими він спілкувався, помирали з такою швидкістю, що навіть його однокурсники звернули на це увагу. Вони жартували, що кращий спосіб позбутися пацієнта – призначити йому лікарем Сванго. Вони дали йому делікатне прізвисько – Double-O Swango. Як і Джеймс Бонд, він мав ліцензію на вбивство.

Але це була лікарня. Там помирають люди. Так буває. Тому було легко зафіксувати смерть як випадкову. Проте непропорційно велика кількість жертв ще більше зросла, коли Сванго розпочав своє нейрохірургічне стажування в штаті Огайо. Після того як він почав працювати на дев'ятому поверсі, там стало більше пацієнтів, які потребували реанімації, ніж попереднього року.

Як йому це зійшло з рук? Чи він був геніальним, як Ганнібал Лектор? Навряд. Хоча Сванго був безперечно дуже розумним (він отримував національну стипендію і закінчив коледж з відзнакою), але не можу сказати, що він докладав багато зусиль, щоб відвести від себе підозри.

Коли масове вбивство в Макдональдзі було в усіх новинах, він сказав: «Щоразу, коли на думку спадає гарна ідея, хтось підштовхує мене до її втілення». Він зберігав вирізки газетних статей про насильницькі інциденти. Коли його запитали чому, він відповів: «Якщо мене колись звинуватять у вбивстві, це доведе, що я розумово неповноцінний. Це буде моїм захистом».

Нарешті, стався інцидент, який ніхто не міг проігнорувати. Медсестра бачила, як він вводив щось у крапельницю пацієнтки Рені Купер. А Сванго не був доктором Купер. Вона мало не померла, але лікарям вдалося врятувати її життя. Після покращення стану вона підтвердила причетність Сванго, і розслідування інциденту відбулося швидко.

Це та частина, де я повинен повідомити вам про те, що вони зловили його. Що все зробили правильно. Що система спрацювала. Що добро перемогло зло. Але такого не сталося.

Вище керівництво закрило справу, більше дбаючи про репутацію лікарні, ніж про те, щоб зупинити вбивцю. Раптом громадськість дізнається, що там працює вбивця. А як щодо їхньої роботи? А якщо Сванго подасть позов? Якщо пацієнти або їхні родини подадуть на

них до суду? Вони перешкоджали поліцейському розслідуванню. А Сванго тим часом дозволили працювати далі. У тій або іншій формі його терор тривав... п'ятнадцять років.

За підрахунками, Сванго вбив щонайменше шістдесят людей, що підняло його досить високо у рейтингу «успішних» американських серійних убивць, хоча ніхто точно не знає, скільки саме людей він занапастив. Імовірно, їх було набагато більше.

Чимало освічених, розумних людей знали, що він робить, і вони мали шанс зупинити його. Але вони цього не зробили.

Це не книжка про успішних серійних убивць, але справа Сванго викликає серйозні питання, на які ми всі хочемо знати відповідь: як часто досягають успіху люди, які обманюють і порушують правила? Чи справедливий світ? Чи можуть порядні люди вирватися вперед або вони приречені бути невдахами? Невже хороші хлопці дійсно фінішують останніми?

Відповіді не завжди втішні, але це не означає, що зовсім немає хороших новин, аби дати нам надію.

Хоча, можливо, нам варто взятися розгадувати цю загадку, розпочавши з поганих новин.

\*

У короткостроковій перспективі іноді бути поганим означає мати відчутні переваги.

«Працюй старанно, грай чесно і ти досягнеш успіху», – втлумачують нам. Вибачте, але існує багато доказів того, що це не так. Люди вважають, що зусилля – це запорука успіху номер один, але дослідження показують, що це зовсім не так.

В офісі зовнішність, здається, перемагає істину. За словами професора Стенфордської вищої школи бізнесу Джеффри Пфеффера, робота над тим, як сподобатися босу, набагато важливіша за реальну важку роботу. Дослідження показують, що ті, хто справив гарне враження на керівника, отримали найкращі відгуки щодо продуктивності, ніж ті, хто працював старанніше, але не справив відповідного зовнішнього враження.

Часто це зводиться до того, з чим ми всі добре знайомі, – до поцілунків у дупу. Чи ефективно лестити босу? Дослідження показали, що лестощі настільки ефективні, що мають вплив, навіть коли бос знає, що вони нещирі. Дженніфер Чатман, професорка Каліфорнійського університету в Берклі, провела дослідження, щоб побачити, в який момент лестощі не діють... але вона не змогла його виявити.

Пфеффер зауважує, що ми повинні припинити вважати світ справедливим. Він висуває

таку теорію:

«Урок з випадків, коли люди отримують чи втрачають роботу, полягає в тому, що доки ви тримаєте свого боса або босів щасливими, продуктивність дійсно не має великого значення, і, навпаки, якщо ви їх засмутите, продуктивність не врятує вас».

Для тих із нас, хто очікує на винагороду за довгі години праці і чесну гру, у мене погана новина. Але тримайтеся – стане гірше. Ті, хто «цілують дупи», – не єдині, хто має успіх. Недоумки також.

Чи ставитеся ви до переговорів про зарплату як до безпрограшних, взаємовигідних? На жаль, люди, які наполягають на більшій кількості грошей через власні інтереси, перемагають. Harvard Business Review повідомляє, що чоловіки з низьким рівнем особистісної привабливості заробляють на 10 000 доларів на рік більше за чоловіків з високим рівнем привабливості. Грубі люди також мають кращі шанси.

Як би сумно це не звучало, здається, ми всі схильні приймати доброту за слабкість.

80 % наших оцінок інших людей зводяться до двох характеристик: теплота і компетентність. І дослідження Терези Амабіле в Гарварді під назвою «Блискучий, але жорстокий» показує, що ми припускаємо зворотнопропорційний зв'язок: якщо хтось занадто гарний, на нашу думку, то він є менш компетентний. Насправді, образ дурня змушує інших бачити таку людину сильнішою. Ті, хто порушує правила, вважаються такими, що мають більше влади за тих, хто підкорюється.

Це не просто питання сприйняття; іноді недоумки на своїй роботі насправді кращі за хороших хлопців. Дослідження виявили, що деякі негативні риси можуть зробити вас вірогідним лідером. Менеджери, які швидше просувалися кар'єрними сходами і були кращими на своїх робочих місцях, не були людьми, що намагалися бути командними гравцями і зосереджувалися на виконанні завдань. Вони були більш зосередженими на здобутті влади.

Підливши олії у вогонь, можу зазначити, що не лише недоумки можуть здобути успіх, проте перебування в стані пригніченого хорошого хлопця може вас вбити. Бути безсилим у офісі, не мати контролю або думок щодо своєї роботи – це більший фактор ризику ішемічної хвороби серця, ніж ожиріння або високий кров'яний тиск. Вважаєте, що вам мало платять? Це також збільшує ризик серцевого нападу. Проте «цілування дупи» приводить до зниження стресу на робочому місці, покращуючи добробут, а також фізичне здоров'я.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=44901639&lfrom=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=44901639&lfrom=362673004)) 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.

notes

1

Найвідоміша і найпрестижніша велосипедна гонка світу, що проводиться вже понад сто років у Франції.

2

Цей ген розташований у другій хромосомі й кодує білок, що бере участь у транспорті іонів натрію крізь мембрани нейронів, котрі відповідають за больові відчуття.

3

Рідкісне генетичне захворювання, яке супроводжується втратою чутливості.

4

Це патологічний стан, що полягає у відсутності потовиділення.

5

Іпохондрія є психічним розладом, що проявляється в постійному занепокоєнні людини з приводу наявності серйозного захворювання, навіть якщо у неї все нормально і аналізи в нормі.

6

Говард Робард Г'юз-молодший – американський промисловець-підприємець, інженер, піонер і новатор американської авіації, режисер, кінопродюсер, а також один із найбагатших людей у світі свого часу.

7

Інша назва «ген авантюризму».