



# ОСНОВА УБЕЖД ДЕ НИИ

ТОМ АСАКЕР

Как лучшие в мире  
маркетологи, дизайнеры,  
продавцы, тренеры, учителя,  
предприниматели и лидеры  
заставляют нас поверить  
в свои идеи



# ОСНОВА УБЕЖД ДЕ НИЙ

ТОМ АСАКЕР

Как лучшие в мире  
маркетологи, дизайнеры,  
продавцы, тренеры, учителя,  
предприниматели и лидеры  
заставляют нас поверить  
в свои идеи

**Том Асакер**

**Основа убеждений. Как лучшие в  
мире маркетологи, дизайнеры,  
продавцы, тренеры, учителя,  
предприниматели и лидеры  
заставляют нас поверить в свои  
идеи**

Tom Asacker  
**The Business of Belief**  
**How the World's Best Marketers, Designers, Salespeople, Coaches,  
Fundraisers, Educators, Entrepreneurs and Other Leaders Get Us to  
Believe**

© Thomas E. Asacker, 2013

© Перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и  
Фербер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес  
([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

*Посвящается моей матери*

*Каждый человек окружает себя  
успокаивающими убеждениями, что вьются  
вокруг него, словно рой мух в жаркий день.*

*Бертран Рассел* [\[1\]](#)

# Предисловие

Мне очень повезло. В последние 20 лет своей жизни по роду работы мне посчастливилось лично наблюдать примеры лидерства и творческого подхода в бизнесе. Я видел, как на рынок выпускаются новые продукты, мастерски раскручиваются бренды и проводятся мощные маркетинговые кампании.

Я помогал рекламным агентствам в поиске идей, путешествовал с опытными менеджерами по продажам, консультировал энергичных сборщиков средств и работал вместе с лидерами, когда они кардинально меняли свой бизнес. И я сделал два наблюдения по поводу текущей ситуации на современном рынке.

Во-первых, количество вариантов выбора во всех сферах нашей жизни возросло во много раз (вспомните хотя бы о кабельном телевидении и количестве программ). Чтобы новый товар, услуга, происшествие или идея привлекли внимание, теперь нужны дополнительные усилия. Как я обычно говорю, «это и ежу понятно».

Второй момент упускают из виду многие специалисты. Современные люди очень недоверчивы и легко отвлекаются, их внимание быстро перескакивает с одного на другое. Вспомните, как быстро забывают о глобальных проблемах, например изменении климата и перенаселении Земли. Чтобы заинтересовать людей, нужно много денег, таланта и энергии. Только тогда новая идея или товар станут одним из «успокаивающих убеждений».

Поэтому большинство дальновидных людей и компаний предпринимают массу мер, незаметных широкой общественности. Они четко осознают, что теперь уже недостаточно, чтобы люди знали о них и их планах на будущее. Теперь нужно, чтобы их выбирали, поддерживали, работали с ними и рекомендовали своим знакомым. Иными словами, нужно, чтобы им верили.

Вера и убеждение – очень запутанные понятия. Наше сознание плавает в море убеждений как рыба в воде. Они затрагивают каждый аспект нашей жизни – как духовной, так и повседневной: начиная от выбора религии и моральных ценностей и заканчивая выбором товаров, благодаря которым мы выглядим модно.

По сути, наше существование – чувства, мысли, цели и действия – определяется убеждениями. Но большинство из нас не замечают, как они формируются. Эта книга посвящена убеждениям. Я объясню, что они собой представляют и как возникают. Также я расскажу, как успешные люди вдохновляют и подталкивают к действиям других – иными словами, используют *силу убеждений*.

## Что делать с истиной?

Вот одна из легенд буддизма о демоне Мара.

В буддизме демон Мара – воплощение искушения и тревоги.

Он соблазняет и пугает людей.

Он старается скрыть от них истину.

Демона Мара называют Повелителем зла.

Однажды демон проходил через деревню вместе со своими приспешниками.

Он увидел человека, который медитировал на ходу.

Внезапно лицо человека просияло от восхищения.

Он увидел что-то, лежащее на земле.

Спутники демона Мара заинтересовались.

Они спросили у своего господина, что нашел этот человек.

Мара хладнокровно ответил: «Ничего. Это только часть истины».

Один из его последователей воскликнул: «Но, Повелитель зла, разве тебя не волнует, что кто-то нашел часть истины?»

«Нет. Совершенно не волнует», – загоготал Мара.

«Правда, хозяин? Но почему?»

Мара сказал с усмешкой: «Потому что, как только они находят часть истины, они превращают ее в убеждение».



# Часть I

## Что они знают

### Жить – значит верить

*Не верьте ничему, независимо от того, где вы это прочитали или кто это сказал, даже если это сказал я, если это не согласуется с вашим собственным рассудком и вашим собственным здравым смыслом.*

*Будда*

Сиддхартха Гаутама Будда жил более 2500 лет назад там, где сейчас расположен Непал. В этой местности обитали племена, каждым из которых правил удельный монарх. Люди не тратили много времени на покупки на рынках и редко выбирались за пределы своего королевства. У них не было особых источников информации или развлечений. Многие из них могли следовать мудрому совету Сиддхартхи и тщательно контролировать систему своих убеждений.

В наше время это невозможно. От современного рынка голова идет кругом, вариантов выбора стало слишком много. Когда я провел поиск на сайте Amazon.com в разделе книг по ключевому слову «Будда», то получил 16 161 вариант товара. Попробуйте задать собственный критерий на этом сайте (и когда получите результаты, то поймете, что мой список был еще сравнительно коротким).

Разумеется, можно ограничить количество вариантов выбора, действовать осмотрительно и более обдуманно принимать решения. Но если вы не монах, лобная доля коры вашего головного мозга в итоге все равно будет перегружена информацией. Человеческий разум не предназначен для беспристрастной оценки того количества вариантов выбора, которое существует в современном мире. Если вы попытаетесь

это сделать, то кончите так же, как сороконожка из известной сказки.

Лягушка спросила сороконожку: «У тебя так много ног, как же ты ходишь? Какую ногу ты переставляешь первой при ходьбе?» Сороконожка долго думала, но так и не решила. Она устала и сказала: «Я не знаю, я ухожу». Но прежде чем сделать шаг, она снова задумалась: какую ногу ей переставить первой? Так и не смогла сделать ни шагу.

Как же мы выбираем? Открою вам секрет: мы делаем выбор только на основании своих убеждений. А они базируются (или базировались) на наших желаниях.

Оценить это важное свойство человека (выяснить, как и почему так происходит) – значит понять, как мотивировать себя, принимать более правильные решения и добиваться того, чтобы другие выбирали вас (и вашу компанию).

## **Феи существуют**

Артур Конан Дойл жил в XIX веке и был врачом.

Он учился медицине в Эдинбургском университете.

Он получил степень бакалавра медицины в 26 лет.

Дойл также любил писать рассказы.

Особенно когда возникали периоды затишья в его медицинской практике.

Он написал серию рассказов о Шерлоке Холмсе.

Они стали лучшим литературным произведением в жанре детектива.

Шерлок Холмс – самый рациональный персонаж в литературе.

Он действует даже более логично, чем мистер Спок<sup>[2]</sup>.

Дойл хорошо понимал принципы критического мышления.

Но он также верил в фей.

Маленьких волшебных существ, похожих на людей.

Как создатель самого рационального персонажа в литературе мог верить в крылатых волшебных существ?

Дойл был спиритуалистом.

В спиритуализме считается, что человек после смерти продолжает свое существование как дух.

Это система убеждений, в которой некорректно подтверждаются религиозные свидетельства жизни после смерти.

Поскольку души существуют, должна быть и жизнь после смерти.

Дойл очень хотел, чтобы это было правдой.

Его первая жена трагически погибла: умерла от туберкулеза.

Затем на Первой мировой войне погибли его сводный брат, два племянника и еще несколько родственников и друзей.

В конце концов Дойл впал в глубокую депрессию, когда его сын и брат умерли во время эпидемии испанского гриппа.

Возможно, именно этими событиями объясняется его увлечение спиритуализмом.

Этого никто точно не знает.

Даже сам сэр Артур Конан Дойл.

Но его поведение изменилось.

Он всерьез увлекся спиритуализмом.

Он путешествовал по миру.

Он проводил исследования и участвовал в спиритических сеансах.

Он начал писать статьи и книги на тему спиритуализма и даже выступал с лекциями.

Он собрал множество фотографий, на которых были запечатлены души, включая знаменитую серию «Феи из Коттингли»<sup>[3]</sup>.

Дойла очень часто критиковали, и он поссорился со многими своими друзьями, включая фокусника Гарри Гудини.

Такова природа убеждения.

Во что вы верите?

Что должно быть правдой – как вы хотите?

## **Мы выбираем то, во что верим**

Поступки людей зависят от их убеждений, влияющих на выбор, жизнь и в целом определяющих будущее. Нет ничего важнее убеждений. Если вы хотите изменить мир – *свой* мир, добиться успеха на работе, на рынке или в любом другом деле, нужно изменить убеждения.

Вспомните решения, которые вы принимали накануне утром. Зубную пасту какого производителя использовали? Пили кофе или чай?

Какой сахар клали в чашку? Ели ли завтрак? Яичницу? Фрукты и йогурт? Пили витамины? Какие именно? Смотрели выпуск новостей? По какому каналу?

Вы делали утреннюю зарядку? Кроссовки какого производителя надели? Делали пробежку? Занимались тяжелой атлетикой? Йогой? Добирались на работу на своем автомобиле или общественном транспорте? Какой у вас автомобиль? Он работает на газе? Или на электричестве? Или он гибридный? На какую волну настроено радио? Вы пишете SMS, когда ведете автомобиль? Пристегиваетесь? Включаете фары?

Независимо от того, насколько осознанно вы действуете, решение все равно остается решением. И вы приняли его, потому что хотели этого. Возможно, оно было быстрым и простым, вызвано непреодолимыми желаниями или стало результатом предыдущих решений. В любом случае вы верили (сознательно или бессознательно), что в данный момент это правильно.

На самом деле убеждения – не более чем предположения. В большинстве случаев они весьма условны и надежны лишь в какой-то мере: «Я знаю, что я не творческий человек. Я знаю, что грецкие орехи полезны для сердца. Я знаю, что наша организация лучше конкурентов. Я уверен в том, что Земля – круглая».

Мы принимаем большинство обыденных и важнейших решений в своей жизни, основываясь на этих предположениях. На одной чаше весов оказываются наши желания, а на другой – возможные риски и сомнения (они обычно перевешивают).

На первый взгляд просто. Так и есть на самом деле. Однако очень любопытно узнать, как и почему наше сознание формирует наши убеждения. Ведь зачастую мы и сами этого не замечаем.

## **Убеждение – это ставка**

Многие молодые люди страдают от перепадов настроения.

Тому есть масса причин – начиная от дисбаланса гормонального фона в организме и заканчивая внешними факторами, например стрессом.

Поэтому молодых людей с трудным характером и деструктивными

перепадами настроения часто лечат медикаментами.

Это одно из современных предположений.

Когда я был подростком, для лечения от резкой смены настроения очень часто использовались нейрохирургические операции.

Префронтальная лоботомия.

Врачи брали нервного пациента и с помощью электрошока доводили его до бессознательного состояния.

Затем в глазницу пациента вставлялся хирургический инструмент, напоминающий по форме нож для колки льда. С помощью хирургического молотка хирург пробивал тонкий слой кости, вводил инструмент в мозг и вращал его там.

Готово! Проблемные нейронные связи разрушались менее чем за десять минут.

Операция была проведена старшей сестре Джона Кеннеди Роуз, и она стала полностью нетрудоспособной в 23 года.

Как ни печально, то же произошло с любимой сестрой Теннесси Уильямса.

Вы бы разрешили провести такую варварскую операцию своему ребенку, у которого случаются резкие смены настроения?

Хотели бы сделать такую ставку?

В наше время – нет.

## **Убеждение формируется в сознании**

«Судя по всему, создание убеждений – наша основная интеллектуальная деятельность», – написал Бертран Рассел в 1921 году. Несмотря на все открытия в области когнитивной психологии, компьютерных наук, поведенческой экономики и неврологии, процесс формирования убеждений – по-прежнему загадка. Одной общепринятой теории на этот счет нет.

И никогда не будет. Каждое убеждение уникально и изменчиво. Это сугубо личная мысленная конструкция, эмоционально окрашенный синтез несовершенных ментальных процессов, таких как чувственное восприятие и память. Наши убеждения зависят от множества уникальных факторов, включая текущие обстоятельства, настроение и наши личностные качества.

Наше сознание – не зеркальное отражение реальности (хотя это сложно понять). В нем реальность становится абстракцией и эмоциональной реконструкцией. Мы создаем впечатление о ней с помощью органов чувств и ощущений, которые формируются на основе прошлого опыта и нашего уникального способа восприятия фактов и событий. Католический священник Энтони де Мелло описал убеждения так: «Людей и весь мир мы видим не такими, какие они есть, а такими, каковы мы сами».

## **Мы видим то, что хотим видеть**

Как-то раз, когда я был студентом, мой сосед по комнате уговорил меня пойти на выступление одного целителя.

Вечер был скучным, поэтому я согласился.

Я увидел загадочного человека, который разрезал себе большой палец карманным ножом.

Затем он одолжил у одного из присутствующих шарф и залечил под ним рану.

Он даже разрешил моему другу держать руку у себя на пульсе, когда он «по своей воле» полностью останавливал сердцебиение.

Мой друг, который обучался медицине, восхищался магом.

Он говорил о представлении всю дорогу, пока мы в мороз возвращались домой.

В конце концов я попросил его замолчать.

Когда мы пришли в нашу комнату, я незаметно взял нужный мне реквизит (теннисный мячик).

Затем я остановил *свой* пульс, точно так же, как «целитель» на выступлении.

Мы оба были умными, образованными студентами младших курсов.

Но наш разум работал по-разному.

Часть моего мировосприятия была сформирована во время длительных уединенных часов обучения искусству фокусов.

Поэтому я умел видеть то, что осталось незаметным для моего друга.

В этот вечер и во все другие каждый из нас воспринимал собственную реальность.

# Сознание и мотивация

Многочисленные психологические и социальные эксперименты показали, что человеческое сознание на первый взгляд иррационально: мы делаем некорректные предположения, даем неточные оценки и выбираем неправильный вариант. Однако, говоря об иррациональности, специалисты не учитывают, что деятельность человеческого сознания, в отличие от работы беспристрастного компьютера, определяется мотивацией. Мы хотим сохранить силы и делать догадки, стремимся избегать потерь, хотим нравиться другим, желаем, чтобы к нам хорошо относились, а наши действия казались последовательными и разумными.

Парфразируя Форреста Гампа: что хочется разумному человеку, то и разумно. Причина – только инструмент, который помогает мозгу получить то, о чем он думает (и почувствовать удовлетворение). А мозг прежде всего думает о себе самом: что и почему происходит в окружающей среде, какое впечатление это производит (на его обладателя и других людей), насколько ситуация безопасна и контролируема.

Врожденная способность видеть шаблоны и объяснять себе происходящее, составлять собственный непротиворечивый вариант развития событий, контролировать окружающую среду – непреодолимая сила, которая формирует наши убеждения.

В наше время человеческий мозг часто сравнивают с компьютером, но эта метафора неточна (раньше подобные аналогии проводились с электромагнитами, двигателями внутреннего сгорания и водными часами). Машины – холодные, предсказуемые и бездушные.

Наш мозг – живой, пульсирующий клубок нервных волокон. Это самоорганизующаяся сеть с миллиардами соединений, обусловленных наследственностью, воспитанием, мечтаниями и опытом. Как корневая система растения, наш мозг развивается и изменяется.

Но, в отличие от растения, мозг отбирает и преобразовывает всю поступающую информацию и придает собственный субъективный смысл происходящему. Он запоминает события, придавая им личную интерпретацию, заранее предупреждает о возможных негативных последствиях и внушает мысли об интересном и приятном.

Это эффективно, но небезопасно. Мозг работает быстро, но мы

склонны ошибаться. Мы разумны, но очень ленивы. Мы многое замечаем, но упускаем из виду еще больше. Как прекрасно сказала Эмили Дикинсон, наше сознание «шире, чем небо». Тем не менее мы чувствуем себя одинокими сущностями в телесной оболочке.

## Не спрашивайте Уотсона

В 2011 году суперкомпьютер Watson (Уотсон) выиграл одну из самых популярных телевикторин Америки – Jeopardy, победив двух самых успешных участников за всю историю состязаний.

Пятнадцать разработчиков суперкомпьютера потратили более трех лет и трех миллионов долларов на аппаратные средства, чтобы добиться этой победы.

Компьютер Watson отличается от того, который стоит на вашем столе.

Это одна из лучших в мире машин, которая умеет отвечать на вопросы.

Но не нужно задавать ей вопросы, когда вы собираетесь начать бизнес.

Она ничем вам не поможет.

И не спрашивайте Уотсона о том, как нарисовать ночное небо так же красочно, как Ван Гог.

Или написать стихотворение в духе Рильке, или вдохновить людей, как Иисус.

И, разумеется, не нужно спрашивать Уотсона о том, как организовать протест против коррупции.

Или броситься под автомобиль, чтобы спасти жизнь незнакомцу.

Как кто-то когда-то сказал (и это был не Эйнштейн)<sup>[4]</sup>: «Компьютеры невероятно быстры, точны и глупы. Люди невероятно медлительны, неточны и талантливы. Вместе они – невообразимая сила».

Никогда не путайте людей и компьютеры.

## Убеждение – это мнение



В своей речи перед выпускниками Йельского университета в 1962 году президент США Джон Кеннеди сказал: «Мы оцениваем все факты на основе существующего набора интерпретаций. Нам гораздо удобнее и приятнее воспользоваться готовым мнением, а не пытаться составить собственное. Мифы преследуют нас всю жизнь».

Наши личные мифы, удобные готовые интерпретации – набор мнений, которые и *есть* наши убеждения. Мы выбираем одежду, автомобиль, вуз, вид благотворительности, религию и кандидата в президенты. И все это – часть нашего представления о самих себе (кем мы себя считаем, как нам нужно действовать и почему).

Эта книга о нас самих. Я расскажу, как формируются наши оценочные суждения о том, что для нас хорошо, а что плохо; как другие люди влияют на них. Вы узнаете, что такое убеждение, как оно возникает и в чем проявляется.

## Кто прав?

Сиксто Родригес родился летом 1942 года в Детройте в бедной семье иммигрантов.

За 40 лет работы он едва выбрался из нищеты благодаря изнурительному физическому труду. Он живет в полуразвалившемся доме.

Но Родригес был рок-звездой.

Более популярной, чем Beatles и Rolling Stones.

Таково мнение миллионов поклонников.

В конце 1960-х этот честолюбивый певец и автор выпустил пару альбомов.

В США они не имели успеха.

Мечты Родригеса разбились. С тех пор он перебивался случайными заработками в трущобах Детройта.

А его первый альбом стал невероятно популярен в ЮАР в начале 1970-х.

Страна с деспотическим режимом восторженно восприняла песни протеста.

Людям нравились творения Родригеса, которые стали символическими для участников движения сопротивления апартеиду.

В ЮАР он стал легендой.  
Кто он, Сиксто Родригес: рабочий из Детройта?  
Или народный рок-герой?  
Зависит от того, кто вы, где и когда живете.

## **Чувства против рассуждений**

Новейшие теории о том, как люди составляют суждения и принимают решения, подкреплены психологическими и неврологическими исследованиями, проведенными известными учеными Даниэлем Канеманом и Антонио Дамасио. Результаты подтвердили то, что было давно известно философам от Платона до Декарта и наших современников: наше сознание имеет две части принятия решений. Как справедливо утверждал шотландский философ Дэвид Юм, есть и «чувственная» часть сознания, которая руководит аналитической, «интеллектуальной» частью. Пищеварительный тракт привлекает наше внимание и управляет нашим поведением в большей степени, чем разум.

Предположим, вы идете по жаркой и каменистой тропе в пустыне. Солнце клонится к закату, и вы внезапно замечаете непонятный скрученный коричневый объект на темном камне возле своей босой ноги. Что вы сделаете? Явно не будете наклоняться, чтобы внимательнее его рассмотреть. Вы отпрыгнете! Сначала вы подумаете: «Змея!» И только потом, если будет нужно, вы проверите, правы ли.

Так и функционирует наш мозг – он ищет шаблоны и находит знакомое в неизвестном. Это происходит везде и всегда.

Мы смотрим на кусты и облака и видим в них фигуры животных. Глядим на Луну и замечаем человеческое лицо. Находим пророчества в научной фантастике и древних календарях. Думаем, что способны понять чувства людей по их ответам на электронные письма или выражению лица. Представляем себе вкус продукта по его внешнему виду. Слышим громкий звук и инстинктивно нагибаемся, чтобы избежать опасности.

Иногда поиск логических связей обуславливает предположения: например, видя тучу, мы догадываемся, что скоро начнется гроза; обнаруживаем, что у молока появился неприятный запах, – и не

добавляем его в кашу. Однако иногда возникают и случайные ассоциации. На уровне чувств сложно понять разницу между обоснованным и беспочвенным предположением.

Например, вы надели напульсник и обнаружили, что в гольф вам стало играть легче и результаты стали лучше. «Он принес мне удачу», – думаете вы. Вы произносите речь и обнаруживаете, что все молчат, или проигрываете пять раз подряд в блэkdжек и думаете: «Удача от меня отвернулась».

На самом деле напульсник может быть только поводом. Просто вы теперь внимательнее и тщательнее обдумываете удар. Неразговорчивые люди, возможно, о чем-то задумывались. А выигрыши и проигрыши в азартных играх часто идут полосами.

## Рифмы движут мыслями

В книге Даниэля Канемана «Думать быстро и медленно»<sup>[5]</sup> описан пример заблуждения, которое диктует нам наша интуиция. Вспоминая его, я улыбаюсь.

Есть там и другой пример, который меня беспокоит.

Вот первый.

«Бита и мяч вместе стоят 1 доллар и 10 центов.

Бита стоит дороже мяча на 1 доллар.

Сколько стоит мяч?»

Вы подумали «10 центов»?

Большинство людей так решат, поскольку *чувствуют*, что это правильно.

Но ошибутся, и это нормально.

А вот второй пример.

В известном исследовании<sup>[6]</sup> доказано, что многие люди, сравнивая варианты звучания фраз с одинаковым значением, в одном из которых присутствует рифма, а во втором нет, отдадут предпочтение первому.

Благодаря рифме фраза не только лучше запоминается, но и кажется более верной.

В своей заключительной речи присяжным адвокат О. Джей Симпсона<sup>[7]</sup> сделал такое эмоциональное заявление: «Если перчатку он не мог надевать, значит надо его оправдать».

Адвокату либо очень повезло, либо он был до неприличия умен.

## Убеждение – это чувство

Выходит, наша интуиция, наша импульсивная «чувственная» система сознания могут привести к заблуждению. Но в любом случае они руководят нашими поступками. Они обуславливают внимание, формируют убеждения, руководят рефлексам и влияют на принятие решений. Когда интуитивные предположения на основании имеющегося опыта или проведенного анализа оказываются справедливыми, уверенность в ценности наших убеждений только повышается. Восприятие действительности становится нашей реальностью, и формируется новое убеждение.

Наши убеждения превращают окружающий мир в правдоподобную реальность. Все кажется стабильным, упорядоченным и предсказуемым. Но на самом деле это не так. Восприятие реальности – тщательно продуманная конструкция. Это психологическая модель, которая постоянно меняется в зависимости от контекста, воспоминаний и желаний, определяя целостную картину окружающего мира.

Это величайшая иллюзия жизни, развеять которую крайне сложно. Ведь независимо от того, насколько хорошо она описана, вы не сможете ее увидеть или почувствовать. Кроме того, это ваша уникальная точка зрения на мир, определяющая ваши чувства и убеждения. В конце концов она влияет на принятие решений.

## Чувствуете?

Верите ли вы, что вы – отросток на живой сфере?

Огромная масса несется в космосе и вращается вокруг огненного шара быстрее пули, выпущенной из пистолета.

Вы можете это знать, но не *почувствовать*.

Если бы вы смогли это ощутить (с помощью органов чувств), это бы навсегда изменило вашу жизнь.

А представьте себе, что в вашем организме обитают миллиарды бактерий.

Их общий вес составляет около двух килограммов.

Эти живые организмы укрепляют иммунную систему, помогают переваривать пищу, вырабатывают витамины и сражаются с вредными бактериями.

Вы бы не смогли жить без этих микроорганизмов (как и они без вас). Могу поспорить, что вы считаете Землю круглой.

Поскольку ваше сознание *чувствует*, что земной шар круглый.

Вам много раз говорили, что он круглый.

Глобусы в школе и фотографии из космоса заставили вас в это поверить.

Однако это не так. На самом деле Земля – сплюснутый у полюсов сфероид.

Много лет назад люди *чувствовали*, что Земля плоская.

И они боялись отправляться по морю к «краю земли», чтобы не свалиться с него.

Вы можете в это поверить?

Да, если *почувствуете* это.

## **Значение определяется сознанием**

Вы входите в ванную комнату в гостинице и обнаруживаете бумажное полотенце, сложенное в форме треугольника. Что это значит? На деле вы *знаете* только то, что кто-то сложил бумажное полотенце в форме треугольника. Но ваш мозг ищет похожий шаблон, находит его и составляет целостную картину произошедшего. Вы представляете горничную, которая убрала в комнате, застелила кровать и выполнила другие действия, ассоциирующиеся у вас с ее обязанностями.

Ваш мозг старается сложить мозаику из отдельных элементов. Новая информация и опыт создают новые детали картины, связи нейронов. Вы получаете свежие знания о мире и теперь можете с большей уверенностью полагаться на свою интуицию.

Но эта система имеет один изъян. Неважно, насколько достоверна та картина, которую нарисовало ваше сознание на основе имеющихся данных. Ваш разум просто хочет осознать ситуацию и делает предположения. Поэтому он будет добавлять несуществующие элементы мозаики, пока не составит общую картину. Это происходит

непроизвольно. В результате создается та уникальная воображаемая рамка, через которую мы смотрим на мир.

## **Щелчок – срабатывание**

Допустим, я бы сказал «Лонг-Айленд».

Вы мысленно добавили бы недостающий фрагмент мозаики и решили, что речь о Нью-Йорке.

Но почему не о коктейле?

Ведь существует напиток под названием «Лонг-Айленд».

Его ингредиенты – водка, джин, текила, ром, куантро, кола (или холодный чай).

Когда вы ведете автомобиль и под колеса выкатывается мяч, ваш разум мгновенно срабатывает: «Ребенок!»

Такая же ситуация возникает, когда при входе на незнакомый вам сайт выскакивает баннер. Вы думаете: «Это реклама или сообщение от продавца».

Настоящее проходит через фильтр прошлого. Благодаря этому вы интерпретируете ситуацию.

Когда вы слышите слово «свастика», какие ассоциации у вас возникают?

Слово составлено из нескольких частей, которые на санскрите означают «добро» и «жить». Общий смысл – «благосостояние» или «благополучие».

Свастика – символ удачи.

Но в 1920 году он был принят в качестве символа нацистской партии Германии.

И теперь при слове «свастика» в мозгу возникают мысли об ужасах войны.

По сути, все вокруг не имеет никакого значения.

Кроме того, которое мы сами ему придаем.

## **Как устроена память**

Когда мы с другом присутствовали на представлении «целителя»,

каждый воспринимал происходящее по-своему. Мы видим то, во что верим. Наше восприятие зависит от имеющейся информации и опыта. Мы видим только то, что готовы увидеть, а наши ожидания влияют на то, что мы воспринимаем.

Как бы мы ни воспринимали происходящее органами чувств, сознание не сохраняет мельчайших деталей событий и не проецирует картинку на внутренний экран. Мы выбираем и интерпретируем знакомые шаблоны исходя из своей личной точки зрения, сохраняем их как пережитый опыт и ассоциации и мгновенно реконструируем в подходящей ситуации.

Когда я раскрыл своему другу секреты «целителя», он пересмотрел свое отношение к пережитому опыту. Его сознание создало новый вариант воспоминаний и новую реальность. Однако бывают ситуации, когда мы упрямо цепляемся за свои воспоминания и убеждения, даже если есть неопровержимые доказательства обратного. Обычно это происходит, когда наши воспоминания и убеждения связаны с эмоциями и важны лично для нас.

## **Мы – рационализаторы**

Недавно я посмотрел интервью Боба Дилана.

Он недвусмысленно заявил, что никогда не писал песен в ответ на какие-то события в политике или общественной жизни.

Я ему не поверил.

Почему?

Потому что мои воспоминания о его песнях неразрывно связаны с моими чувствами.

Многие из них относятся к годам социальных волнений 1960-х.

И я не собираюсь отказываться от убеждения, что «Боб Дилан» – часть моей личности (у нас даже дни рождения совпадают).

Когда я размышляю об этом, то понимаю, что мое убеждение иррационально.

Поэтому стараюсь об этом не думать.

Я освободился от душевного напряжения, придумывая собственные причины несоответствия моего представления о Дилане с его собственными словами.

Это конкретное убеждение и многие другие, которые остаются скрытыми от моего сознания, я стараюсь *рационализировать*, но не быть рациональным.

То же касается и вас.

И всех людей.

## Убеждение – это утешение

Наше сознание требует логичной взаимосвязи между нашими убеждениями и поведением. Мы хотим казаться разумными и последовательными себе и окружающим. И когда сталкиваемся с фактами, которые противоречат нашим убеждениям, наш разум стремится устранить психологический дискомфорт.

Как правило, мы добиваемся этого одним из трех способов. Либо стараемся подавить конфликтующую мысль или снизить ее значимость: «Дилан просто притворялся перед телекамерой, как он часто делает». Либо пытаемся заглушить неудобную мысль другими, которые согласуются с нашими убеждениями: «Если бы Дилан действительно *не чувствовал* веяний времени, ему бы никогда не удалось написать таких песен». Либо мы меняем собственные убеждения: «Какая разница. Мне все равно, правда или неправда, что песня Beatles “Lucy in the Sky with Diamonds” была об ЛСД».

Чтобы принимать решения, серьезные и не очень, выбирая из множества вариантов, противоположных точек зрения и непредсказуемых последствий, нам нужно забыть о когнитивном диссонансе. Поэтому нас успокаивают высказывания о том, что небольшой избыток веса даже полезен для здоровья или полезно пить немного алкоголя каждый день. И мы убеждаем себя, что нет ничего плохого в курении: «Мои дедушка и бабушка курили и дожили до 90 лет». И, чтобы не пришлось выбирать между бумажными и целлофановыми пакетами в магазине, покупаем холщовую сумку. Или убеждаем себя, что все это не имеет значения.

Выбор дает ощущение свободы и почву для развития убеждений. Но он имеет и обратную сторону: он связывает нас, поскольку мы отвергаем все остальные варианты и возможности. Иначе наше сознание, полное разных убеждений, не сможет функционировать из-за



психологического напряжения. Поэтому мы предпочитаем не обращать внимания на другие возможности.

В большинстве случаев мы ищем и находим доказательства своих убеждений. А если это нам не удастся, то сами их придумываем подобно тому, как я придумал оправдания Бобу Дилану. Мы можем не обращать внимания на то, что противоречит нашим убеждениям (весьма актуально для современной политики). В любом случае нам практически всегда удастся выдумать историю, которая подтверждает то, во что мы хотим верить.

## **Воспоминания управляют убеждениями**

Я пригоршнями принимаю пищевые биодобавки.

Начиная от витамина D и заканчивая рыбьим жиром и куркумой.

Если бы я сомневался в полезных свойствах каждой добавки, то пришлось бы разобраться в том, почему я выбрал такой режим питания.

Но я этого не делаю.

Я никогда не видел реальных доказательств того, что пищевые добавки полезны для здоровья (сам никогда не ощущал никакого эффекта).

Мне пришлось связать в единое целое множество воспоминаний, чтобы составить убедительное представление о пользе пищевых добавок.

Выбрать вариант интерпретации моего жизненного опыта.

Я наверняка подбирал подходящие «фрагменты мозаики» из средств массовой информации и рекомендаций друзей.

Также сыграли роль и мое знание истории медицины, и избирательные воспоминания о том времени, когда я руководил медицинской компанией. Возможно, я даже вспомнил документальный фильм, где упоминалось о том, что изобретатель Рэй Курцвейл тоже принимает пищевые добавки.

Недавно я прочел, что пищевые добавки не только не полезны в большинстве случаев, но и могут быть опасны для здоровья.

Но этот «фрагмент мозаики» недостаточно убедителен, чтобы разрушить устоявшееся представление.

Просто есть вероятность, что пищевые добавки бесполезны. Однако я предпочитаю забыть об этом.

## **Мы мыслим историями**

Метод обучения персонала под названием сторителлинг («рассказывание историй») в наше время стал одним из самых популярных направлений мотивирования в бизнесе. Но это не просто создание увлекательного повествования или вариант развлечения. Мы воспринимаем окружающий мир в форме историй.

Сознание непроизвольно придумывает истории, интерпретируя в них информацию от наших органов чувств и возникшие ассоциации. С помощью таких историй (их еще можно назвать повествовательными конструкциями, ментальными представлениями или образами) абстрактная информация преобразуется в знакомый шаблон. И чем проще найти стереотип, конкретную ассоциацию, тем более достоверной кажется придуманная история.

Когда мы заходим в ванную в гостиничном номере и видим полотенце, сложенное в форме треугольника, в нашем сознании складывается история о горничной. А когда слышим фразу «Танки грязи не боятся», возникает ассоциация с большой машиной. Светлые волосы и ярко-красная помада Кристины Агилеры напоминают о Мэрилин Монро. Элегантное и продуманное оформление товаров Apple – о качестве и творческом решении задач.

Все истории, услышанные, прочитанные или придуманные, влияют на наш внутренний мир, где мы формируем собственные яркие и эмоционально значимые для нас интерпретации. Мы рассматриваем эти воображаемые ситуации как реальные – задействуются те же соединения нейронов. Трудно даже себе представить, как сильно истории воздействуют на наш разум.

Спортсмены и продавцы специально придумывают успешные истории, прогнозируя реальные события. Это помогает первым блестяще выступить, а вторым – добиться лучших результатов. Заядлые любители вина придумывают истории, будто они предпочитают вкус дорогого напитка, а не дешевого. Шоколад с надписью на этикетке «Швейцария» кажется более вкусным, чем такой же с надписью

«Сделано в Китае». И, как ни странно, мы верим, что «Мистер Мускул» действительно помогает в уборке.

Как мотыльки летят на огонек, так и мы подгоняем наши желания к подходящим вариантам. И нашей мотивацией управляют яркие истории, которые мы создаем непреднамеренно. Так уж работает наше сознание: преображая реальность и создавая эффектные истории и обоснования для поступков.

## **Истории управляют нашей жизнью**

Я недавно прочел об удивительном исследовании, в котором ученые давали возможность участникам ощутить чувство полета в виртуальной реальности.

Некоторые из испытуемых стали пассажирами виртуального вертолета.

Другие просто вытягивали руки над собой и «поднимались» в воздух.

В ходе дальнейшего эксперимента выяснилось, что участники, которые «летали», как Супермен, чаще помогали людям в реальном мире.

Научное обоснование этого феномена заключается в том, что, ощутив себя супергероем, испытуемые отождествляли себя с ним.

Даже не догадываясь об этом.

Звучит бредево, но я верю в эту теорию.

Я на собственном опыте убедился в силе историй.

Свою первую книгу я написал более десяти лет назад.

Идея пришла ко мне, когда я, безработный и унылый, сидел за обеденным столом.

Я безучастно смотрел на свою чашку кофе и краем глаза заметил, что моя младшая дочь играет с ложкой.

Она пристально рассматривала ее с озадаченным видом.

Потом она повернула ее другой стороной и подняла брови в удивлении.

«Милая, что ты делаешь?» – спросил я.

«Папочка, как получается, что, когда я смотрю на отражение в ложке с одной стороны, оно перевернуто, а когда я ее поворачиваю, отражение

становится нормальным?!»

Она с нетерпением ждала ответа.

Я не знал, что сказать.

Мне знакомы слова «выпуклый» и «вогнутый», но я не имел ни малейшего понятия, почему отражение в ложке переворачивается (и до сих пор этого не знаю).

Тем не менее этот простой вопрос заставил меня задуматься.

Я представил себе историю о бизнесе.

О том, что бизнесмены знают множество сложных концепций, но им практически ничего не известно о реальной жизни своих клиентов.

Затем я придумал другую историю, в которой стал главным героем и разоблачил этих невежд.

После этого я придумал еще одну, в которой представил себя автором книги, выступающим со сцены перед большой группой людей.

Мой разум ввел меня в заблуждение, и я заболел этой историей.

К счастью, мое увлечение с тех пор так и не прошло.

Но большинство из нас забывают придуманные нами истории.

А ведь были времена, когда мы *постоянно* придумывали и жили такими историями.

Мы брали картонные коробки и палки и воображали себя космонавтами и художниками.

Мы придумывали вымышленных персонажей и необъятные миры.

Мы рисовали в своем воображении необычные картины и реализовывали совершенно сумасбродные идеи.

Мы были большими оригиналами.

И те из нас, кто придумал самые яркие истории, сейчас стали изобретателями, поэтами, актерами и музыкантами.

Истории действительно влияют на наши жизни.

Мы становимся героями тех из них, которые придумываем для самих себя.

## **Жизнь – наша история**

Британский психолог Ричард Грегори написал: «Процесс восприятия предусматривает выбор (всегда спорный, вроде пари) той интерпретации сенсорных данных, которая наиболее вероятна в

условиях существующих реалий. С помощью органов чувств мы строим что-то вроде гипотез, благодаря которым из сенсорных данных выводится объективная реальность».

Эти гипотезы, убеждения продиктованы теми историями, которые мы себе рассказываем, которые подсказывают наши воспитание, культура, образование и опыт. И в первую очередь теми качествами, которые мы приписываем сами себе – главному герою каждой нашей увлекательной истории.

Вспомните свою жизнь – и она представится вам как согласованное, последовательное и эмоциональное повествование о произошедших с вами событиях. Мы описываем ее так, будто она состоит из отдельных глав, например «Детство» и «Школьные годы». Там есть конкретные персонажи и важные сцены. Наше сознание придает осмысленность и общую структуру обрывочным данным и запутанным ситуациям, чтобы выстроить случайные жизненные повороты в стройный ряд обоснованных событий.

Эмерсон<sup>[8]</sup> когда-то сказал, что истории как таковые не существуют, есть только биографии людей. Истории, которые мы придумываем о прошлом, – не Истина (с большой буквы). Это наша личная фантазия, результат работы мыслительного механизма, склонного находить смысл во всем происходящем. Но, как и все другие творения разума, история влияет на нас. Визуализация роли каждого человека в ситуации не только формирует наше представление о самих себе, но и определяет поведение. Мы действуем в соответствии с тем, кем мы себя представляем.

Мы живем нашими историями. Мы выбираем одежду и средства передвижения, которые соответствуют нашим представлениям о самих себе и о том, кем мы хотим стать. Мы выстраиваем отношения и выбираем информацию, стараясь подсознательно подтвердить свои убеждения, чтобы ощутить гордость и радость от своей точки зрения. Нас олицетворяют любимые книги и музыкальные произведения. Наши лучшие друзья во многом похожи на нас.

Мы надеемся придать смысл нашей жизни, корректируя наши истории – komponуя и изменяя по своему усмотрению принятые нами решения, чтобы создать достоверные истории о самих себе: таких, какими видим себя мы и окружающие. Один из основных элементов этого творческого процесса – наше желание самостоятельно управлять

созданием своей истории.

## **Эволюция сознания**

Я видел короткометражку о режиссере документальных фильмов Кене Бернсе.

Кен рассказал о формуле создания увлекательной истории на примере своего сериала «Бейсбол».

В частности, сюжета о Джеки Робинсоне.

Робинсон стал первым афроамериканцем в Главной бейсбольной лиге США.

Он дебютировал в команде Brooklyn Dodgers в 1947 году.

Это было во времена расовой нетерпимости.

Кен Бернс отметил: «По-моему, у расистов возникла дилемма: как относиться к Джеки Робинсону.

Если вы были болельщиком Brooklyn Dodgers и в то же время расистом, как бы вы восприняли нового игрока команды?

Можно вообще не ходить на бейсбол.

Можно стать болельщиком другой команды.

Или... изменить свое отношение».

В 1947 году Джеки Робинсон стал звездой Brooklyn Dodgers и кумиром многих американцев.

Он – знаковая фигура в истории американского бейсбола.

У консервативных фанатов с расистскими убеждениями не осталось вариантов.

Им пришлось измениться.

## **Сознание стремится контролировать ситуацию**

Наше желание контролировать собственные истории – не просто стремление к независимости и свободе выбора. Это глубокая психологическая потребность почувствовать уверенность в своих силах, управлять собственной жизнью и окружением.

У вас бывали ситуации, когда вы придумывали себе историю, а

потом выяснялось, что кто-то вам солгал и все ваши фантазии обернулись прахом? В таком случае может возникнуть чувство опустошения, могут опуститься руки. Ведь вы временно потеряли контроль над своей жизненной историей. Утратили свои ориентиры, не знаете, кому и во что верить.

Но если мы считаем, что знаем о происходящем, хорошо представляем себе, что может произойти в ближайшем и отдаленном будущем, мы чувствуем себя в безопасности. Поэтому мы отказываемся от изменений. Нами управляют мировоззрение и заранее продуманные планы. Это дает нам чувство уверенности в будущем, в том, что наши знания и опыт достаточны, чтобы выжить и, возможно, даже процветать.

Разумеется, контроль над ситуацией – иллюзия. Большинство событий нашей жизни мало связаны с нашими сознательными решениями. Мы подчиняемся обстоятельствам и своим инстинктам. Но нам кажется, что все иначе. Мы придумываем историю своей жизни, в которой все осмысленно, чтобы обосновать представление о своей независимости и значимости. Каждый хочет считать себя свободной в своих решениях личностью, которая имеет полное право на уважение.

Однако подлинная власть заключается в передаче «сильными мира сего» ответственности «простым смертным». Интернет значительно расширил число вариантов выбора, обеспечив массу информации, рост возможностей и все бóльшую степень участия в принятии решений. Но все это приносит как удовлетворение, так и стресс. Мы меньше доверяем другим и берем все бóльшую ответственность на себя.

А успешные люди (и организации) знают: на самом деле мы не хотим полного контроля над своей жизнью и единоличной ответственности за свой выбор. Нам нужны управляемый контроль (и внимание к нашим чувствам и желаниям), а также свобода интерпретировать события по-своему, придумывать собственную историю без внешнего давления и ограничений. Мы желаем *иллюзии* контроля.

## **Подчинение – не убеждение**

Многие слышали о неоднозначном эксперименте по подчинению,

который провел Стэнли Милгрэм<sup>[9]</sup>.

В ходе испытания участникам предлагалось наказывать других людей (на самом деле это были актеры) с помощью мощных ударов током.

Испытуемые верили, что причиняют людям боль, страдания и могут даже убить (на самом деле актеры только притворялись).

Этот эксперимент демонстрирует пугающую силу авторитета.

Но продолжим рассказ.

Эксперимент начинался с того, что в комнате появлялся властный «начальник» в лабораторном халате.

Он подробно объяснял испытуемым, что они стали участниками новаторского эксперимента, проводимого Йельским университетом.

Он указывал, что это важное и серьезное исследование, посвященное тому, как наказание способствует обучению.

Как только участники понимали суть и начинали *верить* экспериментатору, тот приступал к «исследованию».

Роль экспериментатора заключалась в том, чтобы заставить испытуемых ударить током «ученика», который дает неправильный ответ на вопрос.

При этом испытуемый должен был повышать напряжение для каждого следующего неправильного ответа.

Если участник начинал сомневаться или хотел отказаться от продолжения эксперимента, экспериментатор использовал последовательно четыре следующие фразы.

«Пожалуйста, продолжайте».

«Условия эксперимента требуют, чтобы вы продолжили».

«Абсолютно необходимо, чтобы вы продолжили».

«У вас нет другого выбора, вы должны продолжать».

Несмотря на очевидное ощущение неправильности происходящего, 65 процентов испытуемых наказывали «учеников» вплоть до максимального значения напряжения на шкале.

Они продолжали эксперимент, когда «ученики» кричали от боли.

Некоторые даже теряли сознание (напоминаю, что это были актеры).

Результат был шокирующим.

Но при произнесении последней стимулирующей фразы происходило нечто весьма любопытное.

Когда экспериментатор говорил: «У вас нет другого выбора, вы



должны продолжать», – никто не подчинялся.

Ни один из испытуемых.

Они соглашались причинить боль и страдания другому человеку, когда *верили*, что на то есть серьезная причина.

Но только тогда, когда думали, что контролируют ситуацию.

Как только они получали прямой приказ, они прекращали действовать.

Конечно, людей можно заставить подчиняться приказам.

Но это доказывает, что люди не верят в справедливость приказа.

И в итоге они откажутся.

Людей невозможно заставить верить.

Вера и убеждение зависят от свободы выбора.

## **Желание – это рынок**

Нас привлекают независимость, возможность решать за себя и свобода выбора, потому что мы хотим быть авторами истории своей жизни. Освобождение личности приводит к появлению новых желаний. А они, в свою очередь, формируют рынок.

Когда я предлагал вам описать ваш утренний распорядок, то, по сути, просил перечислить свои желания. Некоторые из них сформировались в результате сознательного мысленного процесса – возможно, вы договорились о важной встрече и хотите красиво одеться. Другие просто возникают в вашей голове как будто ниоткуда – «хочу блинчиков»!

Возможно, вы подумали: «Погодите. Получается, я решаю делать то, чего не хочу, например чистить зубы». Это неправда. Важно понять, что нет никакой разницы между тем, что вы делаете, и тем, чего вы хотите. Если вы чистите зубы, значит у вас есть на то свои причины. Возможно, вы их не осознаете, но желание, которое привело к действиям, у вас есть (или было).

Желания стимулируются и укореняются благодаря внешним силам и жизненным обстоятельствам. Они могут возникнуть бессознательно, в порыве эмоций, если вы чего-то захотите в конкретный момент: испытать что-то приятное или избежать проблем (например, утолить жажду). Кроме того, желания возникают в сознании, когда вы быстро

обдумываете возможные варианты: выпить стакан воды или отправиться в кафе и заказать большую чашку латте со льдом?

В любом случае желание – искра, которая разжигает ваши убеждения и дает энергию для действий. А успешные люди знают: сознание способно оценивать и сравнивать доступные варианты, но руководят нашими поступками чувства. Если вы задумались о чем-то, чего делать не хотите, то ничего не произойдет. Именно желание заставляет перейти от мыслей к действиям.

Поэтому-то, несмотря на всю доступную информацию, люди не бросают курить, не начинают заниматься физическими упражнениями и не прерывают опасные связи. Сердцу не прикажешь, и если мы на самом деле не хотим меняться, то наше сознание ничего не сделает. Мы не компьютеры. Мы принимаем решения и надеемся на лучшее. И мы хотим избежать неприятностей.

## **Желание – это причина**

Я помню смешной, хотя и немного грустный эпизод из телевизионной драмы «Полиция Нью-Йорка»<sup>[10]</sup>.

Известный человек продавал приборы в виде черных коробок обычным женщинам, обещая, что их внешность изменится к лучшему.

Для этого достаточно только включить прибор в сеть, надеть его на голову и носить несколько часов каждый день.

А также заплатить 2 тысячи долларов.

История звучала как абсурдная выдумка сценариста. Однако была и реальная подоплека.

Много лет я видел рекламные объявления одной компании, которая продавала тренажеры, напоминающие машину времени викторианской эпохи.

Реклама звучала: «Достаточно заниматься на тренажере четыре минуты в день!»

За это время пользователи якобы могли добиться таких же результатов, как за полтора часа обычной тренировки.

Стоил тренажер около 14 тысяч долларов.

Любопытно, что реклама печаталась на обложках популярных научных журналов, целевая аудитория которых – «рациональные»

читатели.

Люди, которые верят в то, чему есть разумная причина и веские доказательства.

Но, возможно, они и не знали, что причина веры – только наше желание.

А доказательство – только оправдание поступкам.

И они ничем не отличались от той «неразумной» женщины, которая надевала черную коробку себе на голову.

## **Желания управляют убеждениями**

Желание помогает сосредоточиться не только на чем-то привлекательном (что принесет нам удовлетворение), но и на информации, благодаря которой мы сможем испытать такие чувства. Когда мы чего-то хотим, то внимательны к доказательствам, подтверждающим «правильность» нашего желания, и невнимательны к свидетельствам обратного. И мы корректируем свои убеждения на основе информации, которая нам приятна.

Честолюбивые писатели, спортсмены, актеры и музыканты не замечают многого из того, что может негативно отразиться на их стремлении к славе и процветанию. Они полностью сосредоточены на подтверждениях их убеждений: растущей известности, признаках своего успеха и вдохновляющих историях о своих героических подвигах.

Это справедливо и в отношении бизнесменов, и всех, кто участвует в рискованных предприятиях. Желания – топливо для убеждений, особенно о том, что можно управлять своей судьбой и что многие добиваются сознательно поставленных перед собой целей благодаря спланированным решительным действиям (и отчасти везению). Убеждения – немного наивные самореализующиеся мечты, побуждающие искать нужную информацию и идти к цели.

# Верить, чтобы добиваться

Статья двух психологов, опубликованная в 1988 году<sup>[11]</sup>, вызвала бурные дискуссии.

Авторы утверждали, что положительный самообман нормален и даже полезен.

Оказывается, мы лжем себе о трех вещах.

Мы считаем себя значительно лучше, чем мы есть на самом деле.

Мы полагаем, что значительно лучше контролируем ход своей жизни, чем на самом деле способны.

Мы верим в свое светлое будущее, невзирая на факты, по которым можно было бы сделать верный прогноз.

Это помогает нам быть довольными самими собой и своими решениями.

Убедительный пример – Спенсер Вест.

Его сознание было мотивировано не думать о ногах.

Вернее, об их отсутствии: когда ему было пять лет, врачи ампутировали ему ноги в районе таза.

Спенсер просто хотел собрать деньги для благотворительного фонда в Кении.

Покорив высочайшую гору в Африке.

И после года упорных тренировок он за семь изнурительных дней восхождения добрался до вершины Килиманджаро.

Пользуясь только руками.

Вы думаете, что способны совершить подвиг? Или нет? В любом случае вы правы.

## Резюме

Мы вольны выбирать, во что верить. Рынок подстраивается под наше желание быть свободными и самовыражаться, предлагая массу новых продуктов, занятий и идей. Проанализировать все эти варианты наш мозг не в силах.

Мы, несомненно, получили свободу выбирать то, что считаем

доступным, но возможности пользоваться ею (определять существующие варианты и рационально оценивать их) ограничены нашей природой, культурными нормами и условиями жизни.

Сложно, практически невозможно осознать, что мы не понимаем, почему поступаем так или иначе. Большинство наших решений не продиктовано разумом. Нами управляют инстинкты: желания и реакции на внешние раздражители. Мы избавляемся от сомнений в своих убеждениях и выборе, внушая себе, что в данных обстоятельствах приняли правильные для себя решения.

Наше сознание не выносит случайности. Мы желаем понять и объяснить все происходящее, в том числе случайные перипетии судьбы. Когда нет никакого объяснения, мы подсознательно придумываем нечто подходящее для данной ситуации, что оправдало бы принятые нами решения и показало нас в выгодном свете.

Мы сосредоточены на своих желаниях и истории своей жизни. Мы выбираем то, что подтверждает нашу точку зрения и повышает самооценку. Мы ищем и находим факты, которые помогают нам рационализировать принятые решения.

В нашей «интеллектуальной» системе есть «чувственный» уровень: мы иногда принимаем решения, опираясь на стимулы и ограничения и под влиянием социальной среды. Это помогает нам ориентироваться в сложном мире, где нам предъявляются высокие требования. Благодаря этому мы можем описать свою жизнь в виде осмысленного и непротиворечивого рассказа, который вызывает одобрение у окружающих.

Мы верим в свои желания; а желания в итоге приводят к действиям. Это присуще всем.

## Часть II

### Что они делают

#### Разберемся в наших убеждениях и желаниях

Смена убеждений сродни переходу по тонкому мосту над глубокой пропастью. Чтобы решиться на этот шаг, человеку нужны мотив (причина) и доводы (доказательства). В жизни каждого бывают миллионы таких «мостов» и «мостиков». Большинство из них короткие, хорошо освещенные и достаточно устойчивые, например когда вы размышляете, не попробовать ли незнакомое вино.

Но попадаются и длинные, темные и расшатанные «мосты»: когда нужно решиться на смену карьеры или серьезные перемены в жизни. Ступят на них только те, кто очень стремится к тому, что на другой стороне, чувствует себя достаточно уверенно и контролирует ситуацию.

Опытные специалисты по мотивированию людей к переходу новых «мостов», изменению убеждений и поведения, никогда не прибегают к насилию или обману. Они стараются направить человека к новой цели, вызвав у него новые чувства и мысли, призывая к действиям, согласующимся с его личными ценностями и желаниями.

Важно понять главное: изменить чужие убеждения крайне сложно. Для этого нужно быть лидером (не зря lead означает «идти вперед, вести»). Каждый лидер знает, что перед тем, как вести людей куда-то, нужно понять, куда они *хотят* отправиться. *Желание* и необходимость – два разных понятия. Здесь речь не о мечтах. Желание – мотив, определяющий наш выбор. Нам нужна пища, но мы можем употреблять вегетарианские блюда или экологически чистые и т. д. Нам хочется быть богатыми, но мы желаем иметь стабильную работу с низким уровнем стресса. Настоящие лидеры замечают эти различия и нюансы и делают на их основе важные выводы.

Говард Шульц раскрутил Starbucks, прислушиваясь к советам своих сотрудников и клиентов и играя на убеждениях и желаниях последних, предлагая им новые продукты и услуги. Стив Джобс придумал iPod и

iTunes, объединив глубокие знания технологий и дизайна с не менее обширными познаниями в области нужд потребителей, а также желаний и страхов музыкальной индустрии. Махатма Ганди ощущал угнетенность своего народа и в то же время, что не менее важно, отлично знал желания и убеждения колониальных властей.

Эффективный лидер знает, что в деле изменения чьих-либо убеждений сложнее всего сделать первый шаг – представить себе *их* точку зрения, понять и принять *их* желания и мировоззрение. Если он этого добьется, то дальше все сложится само собой.

## Создание убеждений

Когда я впервые услышал о нем в музыкально-юмористической передаче Saturday Night Live, то подумал, что это шутка.

Но с момента появления этого товара на рынке в 2007 году ярые приверженки ислама раскупают его как горячие пирожки.

Речь идет о буркини (слово, образованное сочетанием двух вроде бы взаимоисключающих понятий: паранджи (по-арабски burku) и бикини).

Это стильный и удобный купальник, отвечающий всем требованиям исламской религии в отношении женщин.

Буркини придумала австралийка ливанского происхождения.

Идея появилась у нее, когда она наблюдала, как ее мусульманская племянница в громоздких и неудобных одеяниях пыталась играть со своими сверстницами в нетбол<sup>[12]</sup>.

И она придумала новое убеждение.

Причем оно не противоречило ценностям и желаниям целевой аудитории.

Сейчас все кажется очевидным.

И то же можно сказать практически обо всех новых убеждениях.

Безлошадная повозка? Звучит нелепо.

Летательный аппарат? Неужели?

Передачики, как в сериале «Звездный путь»? Да ладно.

Автомобиль без водителя?

Дитер Рамс сказал, что хороший разработчик «должен ощущать реальность, в которой живут люди, а также их мечты, желания, заботы, потребности и привычки».

Великие разработчики создают новые убеждения.

## Чувство комфорта

Как только лидер поймет наши убеждения, он сразу начнет копать глубже – искать образы, слова, символы, которые нас вдохновляют, привлекают и мотивируют. Овладев этими знаниями, он будет налаживать взаимодействие с нами и постарается говорить так, чтобы его слова были нам понятны и мотивировали нас.

Представьте себе человека, идущего по тоненькому мостику убеждений. Какие слова заставят его двигаться вперед? Это довольно деликатный вопрос. Вы точно не станете кричать или подталкивать его. Вам не нужно, чтобы он отвлекся или засомневался. Нужно понять чувства человека и направлять его, в то же время не ограничивая его свободу. Придется постоянно давать понятные и недвусмысленные сигналы, показывающие, что все хорошо.

Чтобы людям было комфортно, нужно использовать понятные и близкие им ассоциации – истории, символы, образы, примеры. Эти же меры помогают добиться того, чтобы вас не восприняли в штыки.

## Сначала воздействие, потом результат

Викрам Ганди – американский кинорежиссер индийского происхождения из Нью-Джерси.

Он рос в семье со строгими индуистскими традициями, но не чувствовал связи с культурой своих далеких предков.

Ганди решил снять документальный фильм о йоге в США.

Он хотел рассказать миру об обмане в учении и поддельных «гуру».

Вроде тех «просвещенных» обманщиков, которых он встретил во время своей поездки в Индию.

В результате поездки Ганди пришла в голову новая идея.

Он решил сам стать «псевдогуру», набрать *настоящих* духовных последователей, снять об этом фильм и в конце раскрыть обман.

Он отрастил бороду и длинные волосы.

Овладел специфическим индийским акцентом.

Он придумал хоть и бессмысленные, но достаточно убедительные ритуалы и символы.

Он даже нанял двух женщин (одна из них была настоящим инструктором по йоге), которые играли роль его поклонниц и



распространяли информацию о нем.

Потом он облачился в желто-оранжевые одеяния, надел сандалии и отправился в Аризону.

Он решил, что в этом регионе «люди наиболее открыты учениям восточного гуру».

И никто его не узнает.

Ганди в роли Кумарэ был очень счастливым и жизнерадостным гуру.

Он всегда смотрел прямо в глаза собеседнику и завоевывал людей мягким обращением, похожим на речь ребенка.

И его ждал успех.

Ганди понимал, что создание убеждений – поэтапный процесс.

Сначала нужно найти людей, которые хотят поверить, а затем сделать все, чтобы они чувствовали себя комфортно.

Нужно было оправдывать их ожидания и предположения, дать им правильные сигналы и ассоциации.

Точно так же маркетологи подстраивают создаваемые ими бренды под наши подсознательные ожидания.

Они отлично знают, что все мы очень заняты и бегло проглядываем полки с товарами в поиске образов и информации, согласующихся с нашими убеждениями.

И они умело используют размещение, упаковку и приемы подачи, основываясь на наших ассоциациях.

Все это напоминает нам о *наших* ценностях и желаниях.

Они хотят, чтобы мы выбрали именно *их* продукт.

То же сделал со своей аудиторией и Ганди.

Только бренд в его случае назывался Кумарэ.

## **Нарисуйте картину**

По неизвестной тропе пойдет только тот, кто может четко представить себе *пункт назначения*. Я специально выделил эти слова. Большинство людей делают неверные предположения о других, основанные на собственных взглядах.

Например, многим кажется, что торговые агенты эффективно влияют на мнение людей и принятие ими решений (например, поясняя важность здоровой диеты). Считается, что продавцы могут менять поведение людей. Но многочисленные исследования показали, что

рациональные аргументы не слишком эффективны, поскольку поведение человека обусловлено *его* личными соображениями – убеждениями и желаниями.

Есть также сторонники теории, утверждающей, будто на поведение человека можно влиять негативными примерами, например рассказать курильщику о трахеотомии, любителям сладкой газировки – об ожирении и т. п. Это ошибочное утверждение предполагает, что знание негативных последствий воздействует на человека на эмоциональном уровне, формирует новые убеждения и меняет поведение. Но никто не желает того, чего *не хочет*, в том числе информации и образов, которые связаны с негативными для них вещами. Как в свое время саркастически подметил Генри Янгмэн<sup>[13]</sup>: «Когда я прочел о вреде алкоголизма, то бросил читать».

Нам не хватает цели и вдохновения. Нам нужно то, что поможет улучшить здоровье, условия работы, жизни, отношения. Мы мечтаем о том, как меняем свою жизнь и жизнь окружающих. Мы хотим развиваться и получать от этого удовольствие. Именно поэтому мы читаем книги, ищем материалы в интернете, просматриваем журналы. Мы всегда ищем истории успеха. Мы хотим понять перспективу и возможности для преодоления существующих ограничений.

Конрад Аденауэр<sup>[14]</sup> подметил: «Мы все живем под одним небом, но горизонты у всех разные». Найти то, что мотивирует другого, и сыграть на этом – задача сложная. Но суть влияния на других людей очень проста, хотя она часто неправильно трактуется.

Через пропасть убеждений человек переходит только тогда, когда хочет изменить жизнь к лучшему. И эффективные лидеры умеют разбудить воображение, рисуя яркие, интересные картины, которые могут вызвать желание двигаться вперед. Как пояснил Джон Куинси Адамс: «Если ваши действия вдохновляют других мечтать о большем, учиться большему, делать больше и становиться лучше, значит вы лидер».

## **Мечты, а не ужасы**

В 1988 году граждане Чили столкнулись с достаточно простым выбором.

Им нужно было ответить «да», чтобы продолжилось правление

диктатора генерала Аугусто Пиночета.

Или «нет», чтобы он ушел.

Пиночет согласился на всенародное голосование под давлением международной общественности.

Но он был уверен, что все сложится для него лучшим образом.

Оппозиция получила возможность выступать по государственному телевидению со своими политическими программами по 15 минут каждый вечер.

Таким же количеством времени располагал и сам Пиночет. Он всячески запугивал граждан.

Оппозиция хотела противопоставить силе правду, чтобы раскрыть преступления Пиночета против народа.

Но, к счастью, решила этого не делать.

Вместо того чтобы показывать в эфире жестокие сцены страданий народа, представители оппозиции использовали новый, позитивный подход.

Они преподнесли людям оптимистичное видение будущего Чили.

Чтобы стимулировать воображение людей, они использовали лозунг: «Чили, счастье приближается!»

Он вызвал чувства свободы и оптимизма.

И это помогло чилийцам ответить «нет» на выборах, прервать правление диктатора и восстановить демократию.

## Это наше дело

Есть одно хорошее высказывание, приписываемое Махатме Ганди: «Мой народ ведет меня. Я должен следовать за ним, поскольку я его лидер». Великие лидеры интуитивно понимают, что они только проводники для *нас*, и поэтому стараются сделать путешествие незабываемым, подсказывая решения и действия для достижения цели.

Почему мы любим покупать и не любим, когда нас продают? Просто потому, что покупаем мы, а продают другие. Из-за этого же мы больше любим собственные музыкальные подборки, а не репертуар радиостанций, и свои социальные сети (где мы сами контролируем, какой контент отображается для других пользователей). Самые мудрые и опытные учителя и тренеры вовлекают нас в процесс обучения и работы, интересуясь *нашим* мнением и выбирая проекты, которые *нам*

интересны. Точно так же поступают лучшие маркетологи, изобретатели и продавцы.

Корабль наш, но это вовсе не значит, что мы им управляем. Скорее, задача лидера в том, чтобы в нашем путешествии (особенно сложностях, самых ярких событиях и удачных моментах) были учтены наши желания и выбор. Великие лидеры всех мастей делают все для того, чтобы мы чувствовали себя центром вселенной и причиной всего происходящего.

## **Топливо для нашей фантазии**

Национальная футбольная лига США – бизнес с оборотом 9,5 миллиарда долларов в год.

И зарабатывают здесь в основном на том, что позволяют болельщикам почувствовать себя частью коллектива.

Болельщики разных команд объединяются в клубы с красивыми названиями.

Но создатели интерактивного соревнования Fantasy Football пошли еще дальше.

Они создали игру, в которой каждый может выступить в роли менеджера виртуальной команды.

И болельщики сами стали участниками футбольной лиги.

В интерактивном соревновании поучаствовали 30 миллионов человек, и оно превратилось в бизнес с оборотом более 800 миллионов долларов.

Очень простая идея – дать обычному человеку возможность управлять собственной виртуальной командой.

При этом использовать реальные номера игроков Национальной футбольной лиги для определения доходов.

Вместо того чтобы ругать хороших и не очень тренеров, попробуйте сами собрать команду и проявить собственные навыки и умения в этом деле.

Конечно же, создатели сервиса полагались на азарт пользователей.

Игроков соблазняет возможность выиграть реальные деньги.

Но *основная* причина популярности Fantasy Football в том, что мы сами контролируем происходящее.

Это наша идея. Наши решения. Наша команда. Наш бренд.

Передав бразды правления в наши руки, создатели Fantasy Football добились того, что успех игроков НФЛ стал нашим успехом.

## **Упрощайте**

В 2010 году председатель совета директоров Google Эрик Шмидт сделал удивительное заявление: «Сегодня каждые два дня мы создаем больше информации, чем со времен появления нашей цивилизации». В наше время существует множество отвлекающих факторов, объем противоречивой информации чрезмерен, сделать выбор крайне сложно. Эта путаница может легко сбить нас с дороги и вывести из равновесия на пути по мосту убеждений.

Убеждения требуют сосредоточенности. Они заставляют нас следовать своим чувствам, интуиции и предположениям. Любые отвлекающие факторы и препятствия включают нашу «интеллектуальную» систему, которая ставит под сомнение наши убеждения, взяв верх над чувствами и интуицией.

Если при изучении какого-то продукта мы сталкиваемся с противоречивой информацией, то тут же забываем о нем. Если мы переходим по ссылке и видим, что для покупки нужно совершить множество дополнительных действий, мы можем и передумать. Если у нас родится идея насчет того, как помочь нашей организации, то мы можем отбросить ее, если поймем, с какими бюрократическими препонами придется столкнуться. Любые мелочи, даже трудно читаемый шрифт, могут привести к тому, что человек не прислушается к внутреннему голосу.

Опытные лидеры максимально упрощают процесс формирования новых убеждений, устраняя любые препятствия и отвлекающие факторы. Они стараются сделать все возможное, чтобы изменить убеждения было как можно легче.

## **Просто, как яблоко**

Компания Apple в 1997 году была на грани банкротства, но восстановила позиции на рынке.

И сейчас это одна из самых дорогих компаний в мире.

А все потому, что Стив Джобс изрядно постарался, чтобы всем стало

легко поверить в нее.

Он привлек внимание потребителей.

Во-первых, компания радикально сократила ассортимент выпускаемой продукции.

Вместо десятка моделей компьютеров она стала выпускать всего четыре.

Затем Apple сократила количество проектов.

Джобс попросил своих сотрудников назвать *десять* продуктов, над которыми им хотелось бы работать.

Полученный список он сократил до *трех* позиций и настоял на том, чтобы каждый продукт был понятным.

Чтобы для работы с этим устройством не требовалось даже инструкции.

В первом iPod не было даже кнопки включения.

А первый iPhone в плане простоты оказался настоящим прорывом.

Рекламным лозунгом для первого iPad стала фраза: «Вы уже знаете, как с ним работать».

Руководство Apple специально разрабатывало даже упаковку товаров.

Дизайнеры несколько месяцев тестировали разные прототипы.

Лучше всего эффект от проделанной работы подчеркивает полученный результат.

Привлекательный внешний вид и легкость в использовании.

Компания Apple действительно верит в силу упрощения.

И это непоколебимое убеждение укрепило веру пользователей в ее продукты.

## **Подтолкните нас к действию**

Предположим, мы очень хотим того, что находится на другой стороне моста. Мы чувствуем себя комфортно и вроде бы контролируем ситуацию – так нам подсказывают наши чувства. Но неуверенность остается. Так ли надежен мост, как нам кажется?

Только шаг вперед способен укрепить уверенность в том, что мост выдержит. В нашем мозгу запустится механизм создания историй, меняющий наш взгляд на нас самих. Любое действие станет частью нас, и мы будем поддерживать эту новую личность всеми своими мыслями и

поступками.

Спортивные тренеры влияют на наши убеждения, помогая изменить наши навыки и повысить результативность. Маркетологи – предлагая попробовать новые продукты. Сборщики средств подталкивают к действиям, убеждая нас принять участие в жизни общества. Родители помогают нам освоить велосипед.

Любые убеждения строятся на опыте и повторении – двух элементах, которые помогают привыкнуть к определенным действиям и воспринимать их как знакомые и безопасные. Великие лидеры дают возможность приобрести такой опыт, целенаправленно влияя на наше поведение.

## **Убеждения в образовании**

Влияет ли убежденность учителя на эффективность обучения студентов?

Исследования позволили ответить на этот вопрос однозначно.

Когда преподавателям сказали, что они будут вести уроки у одаренных учеников, показатели студентов существенно улучшились.

И только потому, что отношение преподавателя к ним изменилось.

Как же привить преподавателям нужные убеждения, которые приведут к изменению в поведении?

Ответ на этот вопрос искал Боб Пианта – декан школы Curry School of Education при Виргинском университете.

Он собрал несколько преподавателей и составил мнение об их убеждениях.

Затем одну из групп он отправил на курс переподготовки, где излагались сведения о силе убеждений и нужном поведении.

Преподаватели во второй группе прошли индивидуальную подготовку по той же теме с личными инструкторами.

В результате Пианта удалось изменить убеждения всех преподавателей, но индивидуальные занятия оказались намного эффективнее групповых.

Маршалл Маклюэн<sup>[15]</sup> утверждал, что «опыт в большей степени влияет на наше поведение, нежели понимание». А Боб Пианта доказал, что именно наше поведение, а не понимание, сильнее всего влияет на убеждения.

## **Прогресс должен быть заметным**

Поведение серьезно влияет на наши чувства. Но эффект будет кратковременным, если не закрепить его восприятием и опытом. Прогресс должен быть заметным.

Прогресс – это движение к цели. Это чувство завершенности. Это воодушевляющее ощущение правильности нашего выбора, решений и поведения. Опытные лидеры подают особые сигналы, чтобы эти чувства были как можно ярче и непосредственно влияли на наши действия.

Маркетеры поощряют нашу лояльность. Тренеры и учителя отмечают наше правильное поведение и вознаграждают нас за достижения. Дизайнеры поражают нас красотой и практичностью вещей. Продавцы и сборщики благотворительных средств делают акцент на повышении нашей самооценки.

Вы можете назвать это как угодно – поощрением за поведение, вознаграждением за маленькие победы или дружеской похвалой. Но у всех этих действий одна общая цель. Напомнить нам, что мы выбрали единственно правильный курс. Укрепить наши убеждения, осветив «мост» впереди.

## **Позитивные билеты**

Как заставить непокорную молодежь поверить в необходимость правильного поведения?

Над этим вопросом упорно работал Уорд Клэпхэм.

Он рискнул бросить вызов традиционным теориям.

Он был назначен старшим офицером королевской канадской конной полиции в Ричмонде.

По сути, это третья по размеру структура в Канаде, которая решает большинство общественных проблем, в том числе работает с трудными подростками.

Клэпхэм решил изменить стандарты работы полиции.

Вместо того чтобы ловить и наказывать детей, нарушающих закон, он заставил сотрудников поощрять тех, кто совершает хорошие поступки.

Он ввел так называемые позитивные билеты, которые давали право добропорядочным молодым людям право на бесплатный ужин в



ресторане, просмотр кинофильма или посещение тематического парка.

За время командования Клэпхэма сотрудники королевской канадской конной полиции выдали втрое больше позитивных билетов, чем выписали санкций за нарушение порядка.

Уровень подростковой преступности резко упал.

Ведь Клэпхэм имел свое видение сообщества, в котором люди заботятся друг о друге.

Он направил трудных подростков по мосту к новым, позитивным убеждениям.

Недостаточно осознавать, что мы идем по нужной тропе.

Мы должны это ощущать и получать видимые результаты.

## **Живите увлеченно**

Наверняка вы много раз видели людей, которые говорили о том, что хорошо знают. А случалось вам видеть тех, кто в буквальном смысле *живет* тем, о чем говорит? Между этими двумя категориями есть огромная разница. Поэтому вторая группа людей особенно притягательна. И все благодаря увлеченности – редкой комбинации уверенности и энергии.

Говоря об увлеченности, мы представляем себе таких харизматичных людей, как Джон Кеннеди и Мартин Лютер Кинг. Но убеждения создаются не благодаря высоким должностям, физическому превосходству или ораторским способностям. Их создают вдохновляющее видение и твердая решимость.

Увлеченность вовсе не сводится к созданию четкого образа. Это утверждение ценностей и убеждений – основных мотивов человека. Компетентность, уверенность, душевность и энтузиазм в словах и действиях движут людей к намеченной цели.

Мы видим увлеченность в высказываниях и целенаправленных действиях наших лидеров. Она проявляется и в инновационных продуктах, активном и увлекательном общении, особенно в глубоких убеждениях и поведении других людей, похожих на нас.

Главное доказательство вашей правоты – вы сами: *ваш* оптимизм, *ваша* энергия, *ваша* увлеченность и *ваши* убеждения. И не важно, выводите ли вы на рынок новый продукт, проводите презентацию, составляете пресс-релиз или просите помощи.

## Увлеченность заразительна

Агнес Гонджа Бояджиу ушла из дома за мечтой в возрасте 18 лет.

Спустя 50 лет она была удостоена Нобелевской премии.

Мать Тереза при росте 1 метр 52 сантиметра была воплощением увлеченности.

Ее убежденность в том, что она делает, была непоколебимой.

И она всегда говорила и действовала уверенно и гордо.

Однажды мать Тереза летела в Мехико.

Когда пришло время обеда, она спросила, сколько стоит ее порция.

Растерянная стюардесса сказала: «Около доллара».

«Если я откажусь от обеда, вы дадите мне этот доллар для бедных?» – спросила мать Тереза.

Стюардесса согласовала этот вопрос и согласилась на предложение матери Терезы.

Все, кто сидел рядом, всё видел и слышал, также отказались от своих порций и пожертвовали по доллару для матери Терезы на нужды бедных.

Настроение передалось всем пассажирам самолета.

Но матери Терезе и этого было мало.

Когда самолет приземлялся, мать Тереза, державшая в руках деньги за обеда, попросила пожертвовать бедным и саму еду, от которой отказались пассажиры.

Есть старая хасидская поговорка: «Уверенный в себе человек заслуживает доверия».

Все это правда, но только если человек готов выражать уверенность храбро и увлеченно.

## Контролируйте импульсы

Однажды философ Алан Уотс<sup>[16]</sup> сказал: «Если я положу руку на колено привлекательной девушке и оставлю ее там, девушка заметит это, но если я не буду шевелить рукой, вскоре она забудет обо мне. Если же я начну гладить девушку по колену, ощущения будут меняться (то есть, то нет), – и она будет понимать, что я рядом и уделяю ей внимание. Все в нашей жизни происходит по этому принципу: то есть, то нет». Эффективный лидер знает, когда прийти, а когда уйти; когда

подать голос, а когда замолчать. Он знает, как контролировать свои внутренние импульсы.

Импульс – не что иное, как попытка «эмоциональной» системы сознания мотивировать поведение (как правило, быстрые, спонтанные действия, например произвольный прыжок, когда нам кажется, что на тропинке перед нами лежит змея). Человек, не контролирующий такие импульсы, может быть отличным наблюдателем или подсказчиком, но ужасным лидером. Его очень легко отвлечь. Ему постоянно нужно вознаграждение за труды. Он хочет преодолеть свои страхи и удовлетворить желания здесь и сейчас. И его мало заботят последствия его действий.

Успешные лидеры знают, когда нужно проигнорировать эмоции и руководствоваться разумом. Они умеют управлять внутренними импульсами и принимать обдуманное решение. Они видят целостную картину и тщательно продумывают смысл, который вкладывают в каждое слово, символ или действие.

Контроль внутренних импульсов не сводится только к правилам личного общения – например, не брать трубку телефона во время разговора с другими людьми. Настоящий лидер умеет промолчать в нужный момент, смягчить выражение лица и внимательно выслушать собеседника. В этот процесс вовлечены все аспекты общения (вербальные, невербальные, прямые и косвенные). Это и своевременный ответ на электронное сообщение, и умение общаться с прессой.

Профессиональные продавцы знают, когда информацию нужно распространить, а когда лучше придержать; когда встать в полный рост, а когда залечь и не шевелиться. Опытные маркетологи точно знают время и место, подходящие для общения с потенциальными клиентами и рекламы продуктов. Лучшие дизайнеры отлично знают, какие сигналы посылать своей аудитории и в какой момент. А опытные преподаватели, тренеры и менеджеры знают, когда похвалить своих подопечных, а когда покритиковать.

Умение поддерживать баланс между положительными отзывами и хорошими результатами, вдохновлять людей дальше двигаться к цели – настоящее искусство. Настоящие лидеры идут по туго натянутому канату и умело балансируют на нем за счет контроля своих внутренних импульсов.

## **Не машите палочкой**

Много лет назад я имел удовольствие пообщаться с замечательным дирижером Бенджамином Цандером.

Бен сказал мне, что музыканты оркестра, как и все люди, со временем выдыхаются.

С возрастом их энергия обычно ослабевает.

Задача лидера в том, чтобы вернуть им силы.

Я вспоминал его слова, слушая интервью одаренного скрипача Джошуа Белла.

В 2011 году Джошуа назначили дирижером камерного оркестра «Академия святого Мартина в полях».

Белл сказал, что ему как музыканту довелось работать как с хорошими, так и с плохими дирижерами.

Он подтвердил мнение Цандера о том, что хороший дирижер объединяет музыкантов и задает настрой.

А плохой, по его словам, «мешает музыке».

Плохой дирижер «подаёт знаки, противоречащие интуиции музыканта».

Каждый раз, когда у него появляется какая-то мысль, «он останавливает оркестр и озвучивает ее».

Белл признался, что сам еще учится, особенно умению понять момент, «когда дирижеру нужно перестать руководить и позволить музыкантам просто играть».

Он сказал: «Если вы озвучиваете только лучшие свои мысли, то люди скорее к вам прислушаются, чем если вы будете говорить все, что придет вам в голову».

Белл, Цандер и другие эффективные лидеры знают, что нет ничего важнее влияния.

## **Действуйте незаметно**

Наполеон в свое время сказал, что «лидер – это торговец надеждой». Но своим солдатам он об этом не говорил. Великие лидеры управляют незаметно, преуменьшая свою роль. Они понимают, что основа убеждений – наши чувства и эмоции. Нас ведут вперед придуманные нами же истории и опыт. И лидеры упорно работают над их

реализацией, чтобы раскрыть нашу энергию и подтолкнуть к изменениям, заставляя *ощутить* опыт возможных перемен.

Эту идею сложно описать словами. Это все равно что пытаться описать запутанную и длинную фантазию, которая образует сюжет оscarоносного фильма. Это невозможно. И в описании не получится отобразить главную составляющую этого опыта – эмоциональную правду.

Обо всем этом мы не хотим даже *думать*, отправляясь в кинотеатр на просмотр любимой картины, как не хотим думать о подоплеке большинства наших убеждений. Великие лидеры знают это и режиссируют драму так, чтобы технические подробности были скрыты от наших глаз, а секреты и внутренние механизмы путешествия остались для нас незаметными.

## **Что я знаю**

Я знаю, что сашими – замороженная мертвая рыба.

Я знаю, что мои благотворительные взносы в пользу голодающих детей вряд ли попадут непосредственно тому ребенку, для которого я их сдавал.

Я знаю, что представитель службы поддержки клиентов, к которому я обращаюсь по телефону, вовсе не благодарен мне за звонок.

Я знаю, что правительство скрывает от меня информацию о потенциальных угрозах.

Я знаю, что экономика основана не только на убеждениях.

Я знаю, что человек, у которого я купил новую машину, потекает мне только для того, чтобы получить возможность когда-нибудь продать мне еще один автомобиль.

Я знаю, что, побрызгавшись любимым духами, не становлюсь неотразимым.

Я знаю, что пищевые добавки, которые я употребляю, возможно, ничего хорошего мне не дают.

Я знаю, что компания, в которую я обратился, потому что у нее красивый сайт, скорее всего состоит только из одного парня, обрабатывающего и отправляющего все заказы прямо из дома.

Я знаю, что Далай-лама брил голову, а его желто-оранжевые одеяния не имели ничего общего с состраданием.

И я знаю, что койот может бежать вдвое быстрее, чем земляная кукушка из мультфильма<sup>[17]</sup>.

Я знаю все это, и даже больше.

Я просто не хочу, чтобы мне об этом напоминали.

Как недавно пояснил кинорежиссер Эррол Моррис: «Люди презирают реальность, но любят правдоподобие».

## Резюме

Эдвардс Деминг писал: «Если вы не можете описать то, что делаете, как процесс, то вы не знаете, что вы делаете». Успешные лидеры точно знают, что творят. И в первую очередь они выбирают аудиторию и помогают ей развить нужные интуитивные убеждения и желания.

Вроде бы элементарно. Но это не так. Упущение (или недооценка) этого первого шага чаще всего приводит к провалу многих новых продуктов и начинаний – не реже, чем действия конкурентов.

Определив свою аудиторию и поняв ее, лидеры устраивают для нее увлекательное мысленное путешествие, в котором учтены наши убеждения и желания. Путешествие с четкой, продуманной и стимулирующей картиной открывающихся возможностей и будущих изменений. Мы сможем прийти к новым рубежам, при этом нам будет комфортно и у нас сохранятся заинтересованность и полный контроль ситуации.

Этот процесс требует увлеченности, творчества, самосознания и контроля над внутренними импульсами. Как утверждал Лао-цзы в «Книге пути и достоинства»:

Учись у людей,  
Строй планы с ними,  
Начни с ними с начала,  
Преумножай то, что у них есть.  
Но лучший лидер тот, о ком,  
Когда выполнена задача,  
Когда сделана работа,  
Все люди скажут:  
«Мы это сделали сами».

## Часть III

### Что вы можете сделать

#### Будьте более сознательными

Карл Юнг сказал: «Если мы не сделаем подсознательные мысли сознательными, то они станут управлять нашей жизнью, а нам будет казаться, что это фатум». Вы можете *называть* происходящее с вами роковым или случайным, но на самом деле это совсем не так. Ваша судьба – результат ваших сознательных и неосознанных решений. И не важно, управляете ли вы другими или отвечаете только за себя.

Мы не контролируем фатум. Он определяет место нашего рождения, внешность или прокол колеса автомобиля в дождливый день, а также ситуацию, в которой мы оказались, и нашу сущность в текущий момент. Но не он диктует наши поступки или будущее. Все это в наших руках. Мы сами решаем, как разыграть имеющиеся карты, и выбираем то, что определит нашу судьбу.

Мы можем плыть по течению – тогда нами будут руководить привычки и инстинкты, импульсы и эмоции. А можем стать осмотрительными, осознанно принимать решения. Чтобы повлиять на свое будущее или будущее других, нужно перестать верить всем своим мыслям и ставить под сомнение правильность своих умозаключений. Придется пересмотреть систему убеждений и разработать новые правила мышления.

#### Настоящее определение безумия

Не так давно я спорил со своей дочерью. И она неожиданно завершила наш спор, используя в качестве довода популярный афоризм<sup>[18]</sup>:

– Безумие – это делать одно и то же и каждый раз ожидать иного результата.

Умная девочка.

– Возможно, – ответил я. – Но разве это не безумие – делать одно и

то же и всякий раз ожидать *одинакового* результата?

Она была ошеломлена.

Я говорил искренне.

Что происходит с экспертами и другими людьми, которые работают «на автомате»?

В итоге их сознание заменяется *подсознанием*.

Наши убеждения закосневают и вынуждают продолжать идти по «выбранному пути».

Накопленный опыт и знание ситуации притупляют восприятие постоянно меняющегося мира.

Разум покрывается защитным слоем жира, который мы привыкли называть жизненным опытом.

Мы рационализируем свои привычные способы взаимодействия с внешним миром (повторяя одни и те же действия), довольствуясь комфортом и своими достижениями.

Это заблуждение и есть безумие.

Безумие – полагать, что мы способны либо сохранить, либо разрушить свою дорогу к миру и счастью.

Мы безумны, когда считаем, что можем управлять другими людьми или довести их до нервного срыва без последствий для себя.

Мы безумны, воображая, что можем бесконтрольно потреблять ресурсы Земли.

Мы безумны, когда жертвуем важным ради неотложного.

И мы безумны, когда пытаемся использовать те же идеи и методы, чтобы получить иные результаты.

Вы когда-нибудь повторяли одни и те же действия раз за разом?

Не казалось ли вам, что это просто навязчивая идея, которая не приносит удовлетворения?

Тогда прекратите.

Выйдите из офиса.

Бросьте ваш магазин.

Отойдите подальше от завода.

Выключите компьютер.

И даже, прости Господи, отключите мобильный телефон.

Посмотрите на окружающий мир наивными глазами ребенка.

Смотрите и удивляйтесь.

Задавайте вопросы и исследуйте.



Ваш разум оживет и никогда больше не заплывет жиром предвзятых мнений и общепринятых методов.

Ваше подсознание станет сознанием, а не наоборот.

И вы снова станете нормальным человеком.

## **Отбросьте лишнее**

Если у вас есть идея, то введите ее в строку поиска Google – и обязательно найдете ссылки на нее. Каждый год публикуется более 11 тысяч книг о бизнесе. Продажи большинства из них исчисляются тысячами экземпляров. Постоянный доступ к информации на любую тему губит нашу уверенность в собственных силах. Мы теряем свой детский оптимизм, который необходим для возникновения нового убеждения. Все очевидно – зачем рисковать и изобретать велосипед?

Но опасны не факты. Опасно жить не на полную катушку. Или жалеть о сделанном. Избавьтесь от этих рисков. Великий социолог Эмиль Дюркгейм писал: «Если любознательный человек окажется недостаточно сильным, чтобы принять тяжесть своего невежества, он рискует замучить себя вопросами и оказаться полностью побежденным сомнениями».

Никто не может предвидеть будущее. Нам приходится оглядываться на прошлое, оценивать эффективность тех или иных действий. И пока мы ожидаем подходящей ситуации, красота и радость жизни проходят мимо нас. Поэтому отбросьте всю информацию, которая вызывает сомнения. Пусть вами управляют любопытство и энтузиазм. Будьте мудрыми и храбрыми, следуйте велениям своего сердца.

## **Кто вы?**

Правда в том, что вы сами – не история вашей жизни.

Если вы работаете над чем-то, то кто-то еще делает что-то очень похожее.

Я хорошо запомнил один из фрагментов интервью продюсера и сценариста Винса Гиллигана.

Он писал сценарии к сериалу «Секретные материалы» и был сценаристом знаменитого фильма «Хэнкок».

Вот что он сказал по поводу своего успешного телесериала «Во все

тяжкие».

Идея возникла у него сразу и «совершенно внезапно».

Винс Гиллиган восхищался тем, что только запомнил суть этой идеи, поскольку «на бумаге из этого ничего бы не вышло».

Он был очень рад, что ничего не знал о сериале «Дурман» (со схожим сюжетом)<sup>[19]</sup>.

Если бы Винс слышал о нем, то никогда бы не стал снимать сериал «Во все тяжкие».

Поэтому забудьте, кем вы были.

Забудьте, что вы делали раньше.

И забудьте о том, что делают другие (не стоит вводить поисковой запрос в Google).

Просто спросите у себя: «Что меня действительно волнует?»

И действуйте.

Эврика!

Вот кто вы на самом деле.

## Моргните

Большинству из нас нужно увидеть своими глазами, чтобы поверить. Нами управляют органы чувств, сиюминутные заботы и желания, а не надежды и мечты о лучшем будущем. Это обычное состояние нашей мыслительной системы (восприятие – познание – убеждение – решение). «Реальность» информирует наш инстинктивный, заикленный на себе разум, а он пробуждает наши чувства, мысли, убеждения и приводит к принятию решений.

В наше время мы чаще, чем раньше, увлекаемся тем, что видим: кратковременными стимулами, которые проецируются непосредственно в наш мозг. Если вы хотите изменить свою жизнь, нужно изменить образ мышления. Руководствуйтесь не чувствами, а убеждениями. Они намного важнее импульсов. Как советовал Стивен Кови: «Начиная, представляйте конечную цель»<sup>[20]</sup>.

Примите решение, и пусть оно направляет ваши мысли, инстинкты, чувства и ощущения (решение – убеждение – познание – восприятие). Когда вы этого добьетесь, другие не смогут воздействовать на вас и заставлять свернуть с прямой дороги.

## **Верить – значит видеть**

Вы знаете, что невозможно отбить бейсбольный мяч, брошенный изо всех сил игроком высшей лиги?

Выполним арифметический подсчет.

Чтобы мышцы, кости и сухожилия хорошего спортсмена выполнили удар битой, требуется 250 миллисекунд.

Время визуальной реакции (нужное для того, чтобы увидеть мяч и отдать приказ телу) составляет 200 миллисекунд.

Сложим два этих значения.

Сумма – время, которое требуется отбивающему, чтобы увидеть мяч (восприятие), обдумать реакцию (познание) и махнуть битой (решение и действие).

Всего 450 миллисекунд.

Но есть одна проблема.

Мяч, брошенный питчером изо всех сил, долетает из его руки до ловушки кэтчера всего за 400 миллисекунд.

На 50 миллисекунд быстрее, чем отбивающий сможет проанализировать ситуацию и отреагировать (по стандартной схеме).

Как же ему удастся отбивать мячи?

Он просто отказывается от стандартного способа мышления.

Он меняет порядок выполнения биологической программы, созданной в результате эволюции.

Его действиями управляет не восприятие реальности, а убеждения.

Он не руководствуется своими органами чувств.

Им управляет чувство цели.

Философский и направляющий метод мышления (познание).

Он учится и тренируется до тех пор, пока не меняется его восприятие реальности.

Пока новая мышечная память не становится «второй натурой» спортсмена.

В конечном счете чувства и инстинкты подсказывают правильные решения.

Они позволяют отфильтровать информацию и предоставить данные мыслительной системе (восприятие).

Отбивающим не приходится размышлять о каждом своем решении, поскольку их убеждения натренировали их восприятие.

Возможность отбить мяч, брошенный изо всех сил игроком высшей лиги, *существует* (попробуйте сами).

Но те, кто руководствуется своими убеждениями, интенсивно разминаются перед завтрашней игрой на поле своей мечты.

Потому что они моргнули.

Они изменили последовательность операций в стандартной биологической программе.

Они обнаружили, что главные достижения – результат убеждений, а не восприятия.

Сначала убеждение, потом действие.

Сначала волшебство, затем логика.

Они знают, что видеть – не значит верить.

Зато верить – значит видеть.

## **Вера – в поступках**

Когда я был мальчиком, отец сказал мне, что я могу добиться в жизни всего, чего захочу, если действительно постараюсь. Сейчас я знаю, что слова отца не нужно было понимать буквально (я по-прежнему не могу забросить баскетбольный мяч в корзину в прыжке). Но в них была мудрость. Я вырос с убеждением, что могу добиться чего угодно, поэтому перепробовал массу занятий. И это оказало сильнейшее влияние на мои убеждения и решения.

Паскаль считал, что когда человек поступает так, *будто* он во что-то верит, в итоге он действительно поверит в это. Два века спустя Уильям Джемс<sup>[21]</sup> сказал: «Если хотите обладать неким качеством, действуйте так, *как будто* уже обладаете им». Не стоит постоянно *думать* о том, как бы вы хотели измениться и какие качества приобрести, например добиться счастья и уверенности в своих силах. Действуйте так, *будто* они у вас уже есть, измените свое поведение – и со временем вы эти качества приобретете.

Однажды на семинаре я услышал возглас ведущей: «*Вы* должны контролировать свое отношение к жизни!» Наверняка она имела в виду: «Управляйте своими мыслями». Но гораздо проще сказать, чем сделать. Лучше попробуйте *повлиять* на свое отношение к жизни, контролируя свои действия. Измените свое поведение – и мысли тоже изменятся.

## Соберитесь!

Не так давно на одной конференции я прочел программную речь и отвечал на вопросы. Одна из участниц задала прямой, хотя и риторический вопрос:

«Итак, как мне донести до людей, что нужно изменить нашу культуру и наши методы?»

Поначалу я захотел ударить ее палкой.

Так же, как делали мастера дзен, чтобы выбить из ученика стандартное мышление.

Но я находился на сцене и был слишком далеко от нее.

И у меня не было палки.

Поэтому я предложил ей задать «этим» людям очень простой вопрос.

Вроде бы вполне очевидный, позволяющий освободить сознание, мыслить непредубежденно.

«Спросите их о том, приносят ли ваша компания, ваша культура те результаты, которые должны бы?»

По реакции аудитории я понял, что все слушатели в замешательстве.

У каждого из них возникло подсознательное желание выкрикнуть очевидный ответ.

«Разумеется, нет, идиот.

Иначе она бы не задала тебе этот вопрос».

Но никто не осмелился произнести это вслух.

Они просто сидели молча, озадаченные.

Почему? Потому что я ввел их в заблуждение.

Они верили, что их компания не достигает тех результатов, которых по идее должна была достичь.

И они предполагали, что дело в сотрудниках – в них самих.

На самом деле их компания достигает ровно тех результатов, которых должна была достичь.

То же касается и вашей компании.

Вашего сообщества, вашей семьи, вашего правительства, вашей страны.

И вашей жизни.

Потому что... проект определяет результат.

Соберитесь!

Прекратите бороться с реальностью.

Не пытайтесь изменить людей.

Не старайтесь изменить свои мысли.

Если вам не нравятся результаты, измените проект.

Великий дизайнер и исследователь принципов самоорганизации систем Ричард Фуллер поступал именно так: «Вы никогда ничего не измените, если будете бороться с существующим. Чтобы что-то изменить, постройте новую модель и сделайте существующее устаревшим».

Чтобы изменить убеждения, скорректируйте свое поведение.

## **Не теряйте воодушевления!**

Я никогда не забуду поучительный разговор со своим приятелем из колледжа во времена экономического подъема в 1990-х. Много лет я мысленно возвращаюсь к этому разговору. Это часто помогает мне принимать решения, особенно в нестабильные времена.

Мы отдыхали на пикнике в честь Дня труда и радовались, что здоровы и счастливы. Я рассказал знакомым, что снова решил рискнуть и попробовать свои силы на неизвестном мне рынке. В то время мы все работали в разных местах, на безопасных руководящих должностях в надежных компаниях.

Услышав мое заявление, один друг посмотрел на меня, покачал головой и заявил: «Я бы, наверное, никогда такого не сделал».

«Какого такого?» – поинтересовался я.

«Ну, знаешь, – ответил он, сделав паузу, чтобы пригубить пиво, – не рискнул бы всем».

Я удивился: «Рискнуть всем? Это ты “рискнешь всем”. И я не уверен, что оно того стоит. А я никогда бы не смог жить так, как вы, ребята».

Они, как и многие люди в наши дни, предпочли безопасность увлеченности. И я не имею в виду стремление идти на поводу у своих увлечений. Я никогда не шел на поводу своего увлечения – потому что, честно говоря, не представляю себе, в чем конкретно оно заключается.

Возможно, поэтому мне так нравится абсурдное заявление комика Митча Хедберга<sup>[22]</sup>: «Я устал гоняться за своими мечтами. Я просто спрашиваю у них, куда они собрались, и присоединяюсь к ним позже».

Но зачем следовать за своими мечтами? Зачем цепляться за них? Почему бы не стать хозяином своей жизни – и пусть ваши мечты присоединятся к вам!

Не смущайтесь. Все очень просто: цель вашей жизни – качество вашего жизненного опыта. Жить увлеченно – значит следовать своему увлечению. К сожалению, многие считают, что увлечение само появится загадочным образом или что цель жизни – достижение комфорта. Они рассматривают жизнь как ожидание счастья и избегание проблем. Они не воспринимают ее как увлекательную игру с включенным секундомером и постоянно возникающими возможностями.

Комфорт – иллюзия, фантазия о том, что можно избавиться от боли и страданий, только если ничего не делать и избегать перемен. И большинство людей не способны осознать (пока не станет слишком поздно), что перемены происходят постоянно, хотим мы того или нет.

Гилберт Честертон писал: «Они [консерваторы] говорят: оставьте все как есть, и будет хорошо. Но это не так. Все будет плохо. Оставьте в покое белый столб – и он очень скоро станет черным. Хотите, чтоб он был белым, – красьте его снова и снова; другими словами, снова и снова восставайте»<sup>[23]</sup>.

Без вмешательства, прогрессивных изменений, революции наша работа и жизнь ухудшаются. Организм слабеет, отношения разрушаются, результаты трудов пропадают, а идеи устаревают (так произошло со многими организациями и большинством моих друзей).

Признайте: либо мы отказываемся от привычного образа действий, при котором теряем свою индивидуальность, чтобы открыть новые горизонты и перспективы, либо наша жизнь рушится. Когда у вас появляется явная возможность покинуть зону комфорта, воспользуйтесь ею. Откажитесь от надежности и примите творческий вызов. Откажитесь от сиюминутных действий, направленных на достижение комфорта, и выберите опасность, увлеченность и лидерство.

## **Что случилось с мечтами?**

Джейк был обычным подростком.

С избыточным весом.

Он был немного слабохарактерным и наивным.

Но однажды ему приснился сон.  
Там он был энергичным, сильным и самоуверенным.  
Сон побудил Джейка к решительным действиям.  
Он вызвал жажду перемен, которую нужно было утолить.  
Джейк начал ходить в спортзал.  
Он тренировался на беговой дорожке.  
Он выжимал штангу.  
Джейк был полностью поглощен своими мыслями о переменах и будущем успехе.  
Он читал все, что попадалось под руку, искал людей, истории успеха которых могли бы стать примером для подражания, и просил помощи.  
Он действительно старался изо всех сил.  
Он пробовал новые упражнения.  
Он изменил свои привычки и питание.  
Медленно, но верно это стало давать результаты.  
Желание Джейка и дисциплина изменили его.  
Его мечта воплотилась в жизнь.  
Но однажды Джейк забыл, как мечтать.  
Когда он взглянул на весы, он увидел суровую реальность, а не новые возможности.  
Ему стало скучно и захотелось комфорта.  
Он захотел расслабиться и какое-то время плыть по течению.  
Поэтому он стал искать информацию и мнения, которые бы оправдали его новое желание.  
И нашел их.  
И Джейку сразу стало легче дышать.  
Он создал удобную обстановку и выработал приятные для себя привычки.  
На этом и завершилось его взросление.  
Джейк напоминает мне многих других людей и организации.  
Сперва их ведет мечта, горячее желание создать новое будущее.  
А потом они вырастают.  
И успокаиваются.  
Джейк устал напряженно работать и заскучал от постоянных ограничений.  
Поэтому он начал искать новые решения своей проблемы.  
Он рационализировал свои приятные привычки.



Он говорит бесстрастно, как бухгалтер.

Джейк повзрослел.

Теперь он умнее.

Он стал реалистом.

И его страстная мечта стала только красивым и забытым воспоминанием.

Джон Толкиен написал: «Одна мечта намного сильнее тысячи реальностей».

Реальность – для слабаков.

## Об авторе

Том Асакер пишет и читает лекции на темы новых идей успешного бизнеса в период нестабильности и перемен. Он создал уже шесть революционных книг, где определены методы ведения бизнеса в новом тысячелетии.

Том Асакер – известный оратор. Он выступает с лекциями на темы маркетинга, инноваций и тенденций на рынке перед представителями корпораций, членами различных ассоциаций и студентами по всему миру. В качестве независимого бизнес-тренера он давал консультации по внедрению инноваций, существующим тенденциям, стратегическим методам взаимодействия и развитию брендов стартапам, общественным организациям и компаниям, которые входят в список Fortune 500.

До того как стать писателем, профессиональным оратором и бизнес-консультантом крупных корпораций, Том был менеджером-пропагандистом в компании GE. Кроме того, он сам был предпринимателем и основал консалтинговую компанию по продвижению брендов; владел фирмой по выпуску электроники, а также был основателем и CEO<sup>[24]</sup> компании по производству медицинского оборудования.

# Сноски

## 1

– Бертран Рассел (1872–1970) – английский математик, философ, общественный деятель, создатель концепции логического атомизма и теории дескрипций. *Прим. ред.*

## 2

– Персонаж американского научно-фантастического сериала «Звездный путь», сыгранный Леонардом Нимоем. *Прим. ред.*

## 3

– Феи из Коттингли – серия фотоснимков, сделанных в 1917–1921 годах двумя девочками-подростками (Элси Райт и Френсис Гриффитс). На них были изображены представители «маленького народа». Впоследствии было доказано, что фотоснимки – одна из самых талантливых мистификаций XX века. В 1981–1982 годах Элси призналась, что феи на фотографиях – раскрашенные и вырезанные из бумаги силуэты. *Прим. ред.*

## 4

– Фраза также приписывается Лео Черну (1977 год), есть и более ранние источники (малоизвестные периодические издания), но кто на самом деле был ее автором – до сих пор не установлено. *Прим. ред.*

## 5

– Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

## 6

– McGlone M., Tofighbakhsh J. The Keats heuristic: Rhyme as reason in aphorism interpretation. *Poetics*, 1999. Vol. 26. P. 235–244.

## 7

– Орентал Джеймс «О. Джей» Симпсон – известный игрок в американский футбол и актер, обвинен в убийстве своей бывшей жены. Присяжными был оправдан, невзирая на улики. *Прим. ред.*

## 8

– Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) – американский писатель, поэт, философ, один из известнейших мыслителей США. *Прим. ред.*

## 9

– Стэнли Милгрэм (1933–1984) – американский социальный психолог. *Прим. ред.*

## 10

«Полиция Нью-Йорка» (NYPD Blue) – американский телесериал о работе полицейских вымышленного участка на Манхэттене. Транслировался на канале ABC в 1993–2005 годах. *Прим. ред.*

## 11

Taylor S. E., Brown J. D. Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health // *Psychological Bulletin*. 1988. Vol. 103. P. 193–210.

## 12

Традиционно женский вид спорта, разновидность баскетбола. *Прим. ред.*

## 13

Генри Янгмэн (1906–1998) – американский юморист, прославившийся своими «одностишиями» (шутками длиной в одну строку). *Прим. ред.*

## 14

Конрад Аденауэр – первый федеральный канцлер ФРГ (1949–1963). *Прим. ред.*

## 15

Маршалл Маклюэн (1911–1980) – канадский философ, литературный критик, филолог. Исследовал влияние электрических и электронных средств коммуникации на человека и общество. *Прим. ред.*

## 16

Алан Уотс (1915–1973) – британский философ, писатель, оратор, переводчик и популяризатор восточной философии на Западе. *Прим. ред.*

## 17

Речь о мультипликационном сериале «Хитрый койот и Дорожный бегун» (Wile E. Coyote and the Road Runner) – серии короткометражных мультфильмов компаний Looney Tunes и Merry Melodies. *Прим. ред.*

## 18

Автор афоризма – Альберт Эйнштейн. *Прим. ред.*

## 19

«Во все тяжкие» (Breaking Bad) – американский сериал-триллер об учителе химии, начавшем изготавливать метамфетамин, чтобы заработать

денег для семьи; «Дурман» (Weeds) – сериал, главная героиня которого кормит семью, торгуя марихуаной. *Прим. ред.*

## 20

Кови С. Лидер во мне: Как школы и родители помогают детям стать великими. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Стивен Кови (1932–2012) – американский специалист по вопросам руководства, преподаватель и консультант. *Прим. ред.*

## 21

Уильям Джемс (Джеймс; 1842–1910) – американский психолог, философ, один из основателей прагматизма и функционализма. *Прим. ред.*

## 22

Митчелл Хедберг (1968–2005) – американский комик, использовавший в своих номерах необычную подачу, короткие шутки с элементами абсурда и нелогичными выводами. *Прим. ред.*

## 23

Честертон Г. К. Вечный Человек. Пер. с англ. Н. Л. Трауберг. М.: Политиздат, 1991.

## 24

Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*