

ГЛАВА 6

Взгляд

Как увидеть самое главное

ГДЕ ЗНАНЬЕ,
КОТОРОЕ МЫ ПОТЕРЯЛИ В СВЕДЕНИЯХ?*

Т. С. Элиот

Недавно скончавшаяся писательница Нора Эфрон известна большинству людей как автор сценария к фильмам «Силквуд», «Неспящие в Сиэтле» и «Когда Гарри встретил Салли», каждый из которых номинировался на премию «Оскар». Успех Норы как писателя и сценариста во многом объясняется ее умением передать суть истории. Этому она научилась еще в самом начале карьеры, когда работала журналисткой. Но урок, который в наибольшей степени повлиял на ее работу, она получила, еще будучи школьницей.

Чарли Симмс вел введение в журналистику в средней школе Беверли-Хиллз. Первый урок в классе, где училась Эфрон, он начал так же, как и любой другой преподаватель журналистики, то есть с объяснения того, как важен для любой статьи первый абзац. Он рассказал, что в первом абзаце

* Пер. А. Сергеева.

должны содержаться ответы на самые важные вопросы репортажа: «почему?», «что?», «где?» и «кто?». Затем ученики получили задание — написать первый абзац к истории, которую они сейчас услышат.

Симмс начал рассказывать: «Кеннет Питерс, директор средней школы Беверли-Хиллз, объявил сегодня, что весь преподавательский состав школы будет в следующий четверг направлен в Сакраменто для участия в коллоквиуме, посвященном новейшим методикам обучения. Коллоквиум также посетят антрополог Маргарет Мид, президент колледжа доктор Роберт Мейнард Хатчинс и губернатор Калифорнии Эдмунд Браун».

Студенты бешено стучали по клавишам своих печатных машинок, стараясь успеть за учителем, а затем передали ему свои записи. Каждая из них в той или иной мере отвечала на вопросы «кто?», «что?», «где?» и «почему?». «Маргарет Мид и губернатор Браун обратятся к преподавателям...», «В следующий четверг преподавательский состав школы...». Симмс просмотрел все записи и отложил их в сторону.

А затем сказал, что все ученики выполнили задание неправильно: «Знаете, как должен был звучать первый абзац? В четверг не будет уроков».

Эфрон вспоминала: «В тот момент я поняла, что журналистика — это не простое перечисление фактов, это поиск сущности. Недостаточно рассказать людям, кто, что, где и зачем сделал; нужно понимать, что это значит и почему это важно». Она добавляла, что урок Симмса «так же важен для жизни, как и для журналистики»¹.

За каждым набором фактов прячется суть, и любой журналист знает, что, чтобы ее найти, нужно тщательно перебрать все крупицы информации и выявить связи между ними. Меня тоже обучали журналистике, поэтому я понимаю, насколько важно показать читателям взаимоотношения между фактами. Журналистика означает создание целого из разрозненных частей, соединение их в единую осмысленную картину. Самые лучшие журналисты не просто дают людям информацию, а показывают ее значение.

Вы когда-нибудь чувствовали себя потерянным в фактах? Не знали, на чем сфокусироваться? Ощущали, что информации слишком много и непонятно, какая важна, а какая нет? Бывало ли, что вы не замечали чего-то весомого на работе или дома и осознавали это, только когда становилось слишком поздно? Если да, то приемы эссециализма, о которых мы поговорим далее, могут оказаться для вас полезными.

Общая картина

29 декабря 1972 года борт 401 компании Eastern Air Lines рухнул на территорию Национального парка Эверглейдс. В катастрофе погиб 101 пассажир². Это была первая авария широкофюзеляжного самолета и одна из худших авиакатастроф в истории США. В ходе расследования выяснилось, что все системы самолета до момента падения работали безотказно. Что же произошло?

Самолет уже заходил на посадку, когда первый пилот Альберт Стокстилл заметил, что сигнал шасси — маленький зеленый огонек, обозначающий, что переднее шасси выпущено, — не загорелся. Впоследствии оказалось, что проблема заключалась именно в индикаторе и шасси работало верно. Но все пилоты были так заняты выяснением, что именно вышло из строя, что не заметили, как случайно деактивировали автопилот. Когда это обнаружилось, было уже слишком поздно. Иными словами, причиной катастрофы стало не переднее шасси, а то, что команда не смогла увидеть более значительную проблему — потерю высоты.

Человек, который хочет стать «журналистом собственной жизни», должен прекратить концентрироваться на мелочах и научиться видеть картину в целом. Навыки журналиста можно применять в любых областях, даже в личной жизни. Представьте, что каждая ситуация — это статья, к которой нужно написать первый абзац. Так вы сможете проверить, не упустили ли какие-то важные факты. Вы не только увидите события как отдельные точки, но и соедините их в цельный рисунок. Вместо того чтобы реагировать на отдельные факты, вы рассмотрите общую тенденцию.

Фильтр интересов

Мы инстинктивно понимаем, что в этой жизни невозможно узнать всё обо всем. Для того чтобы выделять из потока информации действительно важные факты, требуется дисциплинированная фильтрация мнений, альтернатив и противоречащих друг другу данных, которые постоянно отвлекают внимание.

Недавно у меня состоялся разговор с Томасом Фридменом, колумнистом New York Times и известным журналистом. Мы говорили о том, как выделять важные крупицы из окружающего их информационного шума. Перед этим разговором Томас обедал с людьми, у которых собирался взять интервью для своей колонки, и кое-кому за столом показалось, что он не обращает внимания на шутки присутствующих. Но это было не так. Он внимательно слушал всё, о чем говорилось во время обеда, но фильтровал болтовню. После того как разговор закончился, Томас постарался соединить точки в единую картину, то есть задал присутствующим вопросы о том, что показалось ему действительно важным.

Позже он рассказал мне, что хороший журналист должен слышать то, чего не слышат другие. Сказанное за тем обедом волновало его только во вторую очередь. Самым весомым было то, о чем не говорили вслух.

Эссенциалисты — хорошие наблюдатели и слушатели. Зная, что невозможно с одинаковым вниманием относиться ко всему сказанному, они идут на компромисс, то есть пытаются услышать то, о чем собеседник умалчивает. Они читают между строк. Можно описать этот подход словами Гермионы Грейндже из саги о мальчике-волшебнике Гарри Поттере (которую вряд ли можно назвать эссенциалистской в целом, но которая очень четко передает дух эссенциализма в этой реплике): «Я просто логически мыслю, и это позволяет мне отбрасывать неважные детали и ясно видеть то, чего не замечают другие»³.

Обычные люди тоже умеют слушать, но обычно они делают это, готовясь что-то ответить. Они отвлекаются на информационный шум и обращают слишком много внимания на мелочи. Они слышат самый громкий голос, но при этом получают не самые нужные факты. Пытаясь

отреагировать как можно быстрее, они теряют нить разговора. В результате, если воспользоваться метафорой Клайва Стейплза Льюиса*, они хва-таются за огнетушители во время наводнения⁴. Они просто не видят сути.

В условиях современного офиса, где голоса раздаются со всех сторон и постоянно нас отвлекают, очень важно научиться бороться с этим пе-нием сирен и выделять из шума самое главное.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Слышит самый громкий голос.	Обращает внимание на сигналы посреди шума.
Прислушивается ко всему, что говорят.	«Прислушивается» к тому, чего не говорят.
Получает слишком много информации.	Сканирует информацию в поисках сути.

Мариам Семаан — знаменитая журналистка из Ливана. Недавно она закончила обучение в Стэнфордской школе дизайна, где еще сильнее развила свой талант. Я попросил Мариам поделиться со мной своими секретами. Как ей удается столько лет освещать ситуацию на Ближнем Востоке, не поддаваясь информационному шуму? Ее реакция очень во-одушевила меня. Мариам ответила, что сбору самой важной информации и поиску сути можно научиться. А потом дала вот такой совет. Для на-чала требуются знания. Чтобы выделить суть репортажа, нужно хорошо понимать его тему, контекст, связи с данными из других областей и ме-сто в общей картине. Составляя статью по какой-то теме, Мариам читает все сопряженные с ней новости и пытается найти что-то, что другие жур-налисты пропустили. «Моя цель, — говорит она, — заключается в том, чтобы составить для себя “паутину” истории. А дальше я легко могу за-метить какую-то аномалию или нестыковку, которая не укладывается в общую картину».

Во-вторых, необходимо посмотреть на ситуацию под другим углом, «так, чтобы пролить на нее свет необычным, пусть даже и провокационным

* Клайв Стейплз Льюис (1898–1963) — английский и ирландский писатель, ученый и богослов.

образом». Мариам играет в своего рода «ролевую игру», то есть пытается поставить себя на место всех основных героев истории, чтобы понять их мотивы, логику и мнения.

В-третьих, важно доверять своей интуиции. Именно это, по словам Мариам, «помогает действительно талантливым и профессиональным журналистам выделиться из толпы любителей». Запомнив советы Мариам, давайте вместе рассмотрим три метода для развития журналистских качеств.

Дневник

Пусть это звучит банально, но слова «журналист» и «журнал» происходят от одного корня. Журналист, в самом буквальном смысле слова, — это человек, который ведет журнал. Соответственно, ведение собственного журнала или дневника — один из самых простых, но в то же время эффективных способов стать журналистом.

Печально, но факт: люди многое забывают. Порой даже слишком многое. Не верите? Тогда проверьте свою память и скажите прямо сейчас, что вы ели на ужин в четверг на позапрошлой неделе. Или вспомните, с кем вы встречались в понедельник три недели назад. Большинство людей не ответит ни на один из этих вопросов. Считайте дневник папкой для резервного копирования файлов с вашего жесткого диска, то есть памяти. Как кто-то когда-то сказал мне, самый тонкий карандаш лучше самой крепкой памяти.

Я веду дневник вот уже десять лет и пользуюсь при этом довольно не-обычной, но эффективной методикой. Я не записываю всего, что хочу. Обычно, когда человек заводит дневник, в первые дни он размахивается на целые страницы. Затем ему становится скучно, он начинает писать мало или вовсе пропускать дни. Применяйте к дневнику принцип *меньше, но лучше* и воздерживайтесь от пространных записей до тех пор, пока ведение таких заметок не войдет в привычку.

Кроме того, я советую вам каждые три месяца перечитывать написанное. Не обязательно обращать внимание на детали вроде собрания

по поводу бюджета компании, прошедшего три недели назад, или макарон на ужин в позапрошлый четверг. Страйтесь замечать закономерности и тенденции. Обращайте внимание на заголовки. Представляйте, как бы выглядел первый абзац к статье про ваш день, вашу неделю, всю вашу жизнь. Мелкие изменения сложно увидеть сразу же, но постепенно они накапливаются и становятся более заметными.

Полевое исследование

Джейн Чен была студенткой Стэнфордской школы дизайна и посещала курс «Доступный дизайн». Однажды слушателям предложили задание — разработать детский инкубатор, который можно было бы продавать всего за 1% от стандартной стоимости в 20 тысяч долларов. По словам Джейн, в развивающихся странах «4 миллиона недоношенных детей погибают в первые 28 дней жизни, потому что в их организме недостает жиров для регулирования температуры тела»⁵.

Если бы перед студентами просто поставили задачу разработать дешевое оборудование, они бы, скорее всего, создали что-то простенькое и работающее на электричестве. Но саму проблему это бы не решило. Поэтому студентам дали время основательно ее изучить. Группу отправили в Непал, чтобы она могла узнать о предложенной проблеме из первых рук. Выяснилось, что 80% непальских детей рождается дома, а не в больнице, а в сельских домах обычно нет электричества. Команда поняла, что им нужно разработать решение, не требующее источника питания. Зная параметры задачи, можно было начинать работу над ней. В конце концов Джейн и трое ее сокурсников открыли компанию Embrace и создали продукт под названием ThermPod. Специальное вещество, похожее на воск, нагревается в воде, а затем укладывается в контейнер, напоминающий по форме спальный мешок. Такой контейнер согревает ребенка в течение шести часов. Полевое исследование проблемы помогло дизайнерам лучше понять свою задачу, сфокусироваться на самых важных ее аспектах и добиться максимально эффективного результата.

Уточненные вопросы

Каждый, кто хоть раз видел интервью с политиком, знает, как умело они избегают ответов на поставленные вопросы. Любому из нас порой хочется уйти от ответа, если вопрос оказывается слишком сложным. Очень часто проще дать размытый и слишком общий ответ, чем пускаться в подробные объяснения и приводить фактическую информацию. Но эссециалисты не избегают вопросов и не сводят ответы к набору бессмысленных фактов. Чтобы выйти из этого замкнутого круга, нужно уметь уточнять сами вопросы.

Элай Коэн, старший вице-президент компании Salesforce.com, оказался членом команды из шести человек, которую однажды пригласили в отель Cavallo Point с видом на мост Золотые Ворота. Помимо Элая и его соратников в душном номере отеля находилось еще пять команд, с которыми им предстояло соревноваться в игре-симуляции в течение следующих трех часов. Участникам предлагалось решать задачи и отвечать на вопросы, связанные с бизнесом и управлением. Время шло, а дела у команды Элая совсем не клеились. Каждое предложенное решение порождало десятки мнений и комментариев, и через какое-то время то, что задумывалось как простое и понятное упражнение, переросло в неконтролируемый спор. Меня назначили наблюдателем этой команды, и через 15 минут я был вынужден попросить их остановиться. Я поинтересовался: «На какой вопрос вы пытаетесь ответить?» Повисло неловкое молчание. Никто не знал, что сказать. А после очередного комментария в чей-то адрес споры возобновились.

Я снова остановил их и повторил вопрос. И еще раз. И еще. В конце концов команда прекратила свои дебаты и попыталась выяснить, каких именно целей они хотят добиться и что им для этого нужно. Все посторонние споры прекратились. Все идеи и мнения, которые раньше отбрасывались как ненужные, подверглись тщательному пересмотру. Вскрылись стоящие за ними темы и идеи. Наконец команда начала двигаться вперед. Они разработали план действий, приняли все необходимые решения и распределили обязанности. Команда Элая победила с большим отрывом.

ГЛАВА 7

Игра

Как ощутить мудрость своего внутреннего ребенка

От ЕРУНДЫ И АХИНЕИ ДУРАК СТАНОВИТСЯ УМНЕЕ*.

Роальд Дааль

В конце классического мюзикла «Мэри Поппинс» мистер Бэнкс, обычно неприветливый и грустный, приходит домой и говорит, что его «уволили, прогнали, выбросили на улицу». Тем не менее он кажется совершенно счастливым, настолько, что слуги поговаривают: он-де из ума выжил, и даже его сын замечает, что он сам на себя не похож. И действительно, мистер Бэнкс кажется абсолютно другим человеком. Например, он чинит поломанного детьми воздушного змея и предлагает его запустить¹. Сбросив с себя жуткое рабочее напряжение, мистер Бэнкс выпускает наружу своего внутреннего ребенка. Его хорошее настроение полностью меняет всю атмосферу в доме, и когда-то меланхоличная семья Бэнксов становится радостной и дружелюбной. Разумеется, эта история всего лишь вымысел, но она показывает, какое большое значение имеет игра в нашей жизни.

* Пер. М. Фрейдкина.

Когда мы были детьми, никто не учил нас играть. Это получалось естественно и инстинктивно. Вспомните, как радуется младенец, когда мама показывает ему «козу», или как веселятся дети постарше, играя в «верю-не верю». Или представьте себе ребенка в состоянии, которое профессор психологии Михай Чиксентмихай называет *потоковым (flow)*^{*}: когда тот строит для себя целое королевство из старых картонных коробок. Но чем старше мы становимся, тем чаще слышим, что игра — это глупость. Пустая трата времени. Бессмыслица. Это так по-детски. К сожалению, очень часто такое мнение нам прививают в школе, месте, где воображение должны поощрять, а не душить в зародыше.

Слово «школа» образовалось от древнегреческого корня «сколе», означающего «досуг». Но современная система школьного обучения, сформировавшаяся в эпоху промышленной революции, лишила учеников и досуга, и удовольствия от учебы. Сэр Кен Робинсон, который всю жизнь занимался исследованием креативности в школах, замечает, что вместо того, чтобы развивать творческие способности ребенка в игре, школа напрочь их убивает. Он говорит: «Мы привыкли к фаст-фуду и в еде, и в обучении. Так же как быстрое питание вредит нашему телу, школы высасывают из детей энергию и силу духа. Воображение — ключ к успеху в любой деятельности, но мы рискуем потерять его, используя стандартные методы обучения детей и взрослых»². И тут сэр Кен совершенно прав.

Идея того, что игра — это глупость, прививается нам в молодости, но расцветает пышным цветом, когда мы начинаем работать. К сожалению, лишь некоторые компании и организации считают игру полезной, а многие ее только запрещают. Конечно, менеджеры на словах признают важность игры для творческого процесса, но большинству из них не удается создать в компании такую игровую культуру, которая развивала бы креативность в сотрудниках.

* Потоковое состояние — психическое состояние, при котором человек полностью погружен в определенный процесс и целиком сосредоточен на нем.

И это не удивительно. Современные корпорации родились во время промышленной революции, когда их единственной задачей было эффективное и массовое производство товаров. Первые менеджеры вдохновлялись примерами военной дисциплины (а армия не место для игр). Военная терминология до сих пор встречается в бизнес-лексике. Иногда мы говорим о том, что сотрудник или отдел находятся на передовой, а английское слово company употребляется также в значении «рота». Несмотря на то что эпоха индустриализации осталась далеко позади, ее структуры, системы и моральные нормы продолжают использоваться современными организациями.

На самом деле игра имеет глубокий смысл. Стюарт Браун, основатель Национального института игры, изучил «игровые истории» шести тысяч человек и сделал вывод, что игра очень полезна для многих аспектов нашей жизни: от здоровья и личной сферы до системы образования или творческих способностей целой компании. По его словам, игра развивает пластичность мозга, способности к адаптации и творчеству. Как выражается Стюарт, «ничто так не зажигает мозг, как игра»³.

Нэссенциалист	Эссенциалист
Считает игру бессмысленной и бесполезной тратой времени.	Знает, что игра важна и что она стимулирует познание.

Мозг, созданный для игры

Значение игры трудно переоценить. Эксперименты с животными показывают, что игра настолько важна для развития ключевых когнитивных навыков, что от нее может зависеть выживание вида. В одном исследовании группу крыс посадили в клетку, где возможности для игры были ограничены. Второй группе разрешалось свободно играть. Затем ученые надели на каждую крысу ошейник, пропитанный запахом кота. Реакция была мгновенной: крысы почуяли опасность, разбежались и спрятались. Но через день крысы, которым разрешалось играть, вышли из убежища,

в то время как крысы из клетки остались в нем и в итоге умерли от голода. Почему? Отсутствие игры подавило их любопытство и способность адаптироваться к окружению⁴.

Но связь между игрой и выживанием прослеживается не только у крыс. Боб Фейган 15 лет изучал поведение диких медведей и выяснил, что те медведи, которые чаще играли, проживали более долгую жизнь. Когда я спросил у Боба почему, тот ответил: «В жизни нам постоянно приходится решать новые проблемы, а игра учит медведей, как реагировать на изменения»⁵.

Як Панксепп делает такой же вывод в своей книге *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions**. Он пишет: «Можно с уверенностью сказать, что во время игры животные наиболее ярко демонстрируют гибкое и креативное поведение».

Стюарт Браун говорит, что из всех биологических видов самым играющим является человек. Мы созданы в игре и для игры. Игра — самое чистое проявление человеческой натуры и нашей индивидуальности. Неудивительно, что наши лучшие воспоминания и моменты, когда мы чувствуем себя по-настоящему живыми, почти всегда связаны с игрой.

Игра расширяет сознание и помогает создавать свежие идеи или видеть старые задумки в новом свете. Она делает нас более любознательными, настроенными на инновации, вовлеченными в процесс. Игра — важный элемент пути эсценциалиста, так как она стимулирует размышления и исследования тремя основными способами.

Во-первых, игра увеличивает спектр доступных нам альтернатив. Она помогает увидеть возможности там, где мы их не замечали, и проследить закономерности в неожиданных местах. Благодаря ей мы отказываемся от старых установок и становимся более восприимчивыми к новым идеям. Игра открывает нам доступ к собственному потоку сознания. Альберт Эйнштейн однажды сказал: «Когда я изучаю себя и свой

* «Эмоциональная неврология: основы эмоций у людей и животных» (англ.).

способ думать, я прихожу к выводу, что дар воображения и фантазии значил для меня больше, чем любые способности к абстрактному мышлению»⁶.

Во-вторых, игра — лекарство против стресса. Это очень важно, так как стресс не только вредит нашей продуктивности, но и блокирует творческую, исследовательскую способность нашего мозга. Мы все знаем, как это бывает. Сначала вы перенапрягаетесь на работе, а потом все идет не так: вы не можете найти ключи, налетаете на мебель, уезжаете в офис, забыв важный отчет. Недавние исследования показывают, что стресс стимулирует активность той части нашего мозга, которая отвечает за эмоции (миндалевидное тело), но подавляет активность гиппокампа⁷ — участка, ответственного за когнитивную функцию. В результате мы не можем ясно мыслить.

Я видел, как игра обращает этот процесс вспять, на примере собственных детей. Когда я чувствую, что они испытывают слишком большой стресс, я предлагаю им порисовать. Результат виден почти сразу же. Напряжение уходит, и к детям возвращается способность мыслить и исследовать.

В-третьих, по словам психиатра Эдварда Хэллоуэлла, игра оказывает положительный эффект на исполнительные функции мозга. Он пишет: «К этим функциям относятся планирование, определение приоритетов, предвиденье, делегирование, принятие решений, анализ — в общем, почти все виды деятельности, которыми должен владеть успешный менеджер»⁸.

Игра стимулирует участки мозга, ответственные как за логическое мышление, так и за свободное, неограниченное познание. Неудивительно, что многие великие открытия были сделаны как раз в процессе игры. Хэллоуэлл рассказывает: «Во время игры Колумб понял, что Земля круглая. Во время игры Ньютона увидел яблоко на дереве и сформулировал закон всемирного тяготения. Уотсон и Крик играли с различными формами ДНК, когда наткнулись на двойную спираль. Шекспир всю жизнь играл пятистопным ямбом. Моцарт, кажется, не прожил ни минуты своей жизни без

игры. А мысленные эксперименты Эйнштейна еще раз доказывают, что наш мозг создан для того, чтобы играть»⁹.

Об игре и работе

Некоторые инновационные компании наконец-то начинают понимать огромную важности игры в нашей жизни. Дик Костоло — CEO компании Twitter — предпочитает веселые игры: он ведет в своей компании занятия по творческой импровизации. Раньше Дик был стендап-комиком, поэтому он знает, что импровизация помогает людям мыслить более гибко, нестандартно и творчески.

Некоторые компании играют с оформлением офисов. Например, дизайн-компания IDEO проводит заседания внутри микроавтобуса. В коридорах Google можно увидеть что угодно, вплоть до динозавра, покрытого розовыми фламинго. Художники анимационной киностудии Pixar оформляют свои офисы как хотят: здесь есть и салун с Дикого Запада, и деревянная хижина, и офис, от пола до потолка покрытый фигурками Lego, изображающими персонажей киносаги «Звездные войны».

Одна моя знакомая, работавшая в издательской компании, держала у себя на столе большую красную кнопку с надписью «Это было просто!». Каждый, кто выходил из ее кабинета, поддавался порыву и нажимал на кнопку. После этого громкий детский голосок объявлял на весь офис: «Ну, это было просто!» Еще одна женщина в той же компании повесила у себя над столом постер с иллюстрациями из детских книжек, чтобы они напоминали ей о том, как приятно было читать в детстве.

Игрушки, динозавры, Lego — некоторым покажется, что все это отвлекает внимание, но на самом деле такие элементы имеют совершенно противоположное значение. Они не позволяют вам поверить в то, что игра — это глупость. Вместо этого они показывают, как важна игра для творчества и познания.

Игра не только позволяет нам понять, что важно, а что нет. Она важна сама по себе.

Каким образом можно обогатить свою профессиональную и личную жизнь игрой? В своей книге Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* Браун советует читателям, как снова вернуться в игру. Он предлагает вспомнить игры, которые нравились вам в прошлом. Была ли у вас в детстве любимая игра? Как можно было бы переиграть ее сейчас?

* «Игра: как она развивает мозг, воображение и поддерживает бодрость духа» (англ.).