

## ГЛАВА 1

# Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый

*Прогресс немислим без перемен, и неспособные изменить свое мышление не могут изменить ничего<sup>1</sup>.*

Джордж Бернард Шоу

Вы, скорее всего, не слышали о Майке Лазаридисе, а ведь он сыграл важную роль в вашей жизни. Уже в раннем возрасте Майк был гением электроники<sup>2</sup>. К четырем годам он смастерил из лего и резинок магнитофон. В старших классах ремонтировал учителям телевизоры. В свободное время собрал компьютер и придумал новые гудки для викторины старшеклассников, так что гонорара хватило на первый год обучения в колледже. За несколько месяцев до того, как получить диплом инженера, Майк, как и многие ведущие предприниматели его времени, бросил колледж. Для него, сына иммигрантов, настал момент оставить след в истории.

Первый успех пришел к Майку с патентом на устройство для считывания штрихкодов на киноплёнке, которое стало настолько востребованным в Голливуде, что завоевало «Эмми» и «Оскара»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

за технические достижения. Но это пустяк по сравнению со следующим изобретением, после которого компания Майка стала самой быстро развивающейся в мире<sup>3</sup>. Устройство привело в восторг всех — от Билла Гейтса до Кристины Агилеры. «Это в прямом смысле изменило мою жизнь, — восхищалась Опра Уинфри. — Я без него как без рук». Прибыв в Белый дом, Барак Обама отказался сдавать то самое устройство секретной службе.

Майк Лазаридис придумал BlackBerry для беспроводного обмена электронными письмами. Летом 2009 года телефон занимал половину рынка смартфонов США, но к 2014-му его доля упала ниже 1%.

Трудно выделить одну причину такого резкого спада, поэтому мы, словно наделяя продукт человеческими свойствами, говорим: «BlackBerry не прижился». Но к изменчивой среде приспосабливается не компания-производитель, а люди — именно они принимают множество повседневных решений. Как соучредитель, президент и содиректор Майк отвечал за технологическое и продуктовое направление. Майк первым высек искру, совершив настоящую революцию, но не смог вовремя пересмотреть свою позицию, чем подписал смертный приговор компании и своему творению. Где он ошибся?

Все гордятся знаниями, опытом и приверженностью мнению. В стабильном мире это целесообразно и приносит свои плоды. Но в современных условиях, когда все меняется с невероятной скоростью, переосмыслить позицию не менее важно, чем ее сформировать.

Переоценка требует не только навыков, но и определенного мышления. Для этого у нас уже есть почти все инструменты. Осталось только достать их из сарая и очистить от ржавчины.

## СОМНЕНИЯ

При нынешнем доступе к информации и технологиям объем знаний растет непрерывно, в ускоряющемся темпе. В 2011 году вы потребляли в пять раз больше информации в день, чем за четверть века до этого<sup>4</sup>. До удвоения объема медицинских данных в 1950 году прошло полвека, к 1980-му они удваивались каждые

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

семь лет, а к 2010-му — еще в два раза быстрее<sup>5</sup>. Стремительные перемены задают скорость, с которой мы должны пересматривать свои убеждения<sup>6</sup>.

Это непростая задача. Чем дольше убеждения нами владеют, тем они сильнее и прочнее<sup>7</sup>. Мне до сих пор трудно смириться с тем, что Плутон больше не планета. После исторических и научных открытий образовательные программы и учебники обновляют по несколько лет. Согласно недавним исследованиям, пора пересмотреть происхождение Клеопатры<sup>8</sup> (ее отец был греком, а не египтянином, а о матери ничего не известно), внешний вид динозавров (палеонтологи пришли к выводу, что у некоторых тираннозавров на спине были разноцветные перышки<sup>9</sup>) и механизмы зрения (слепые люди учатся «видеть», так как звуковые волны активируют зрительную кору<sup>10</sup> и создают зрительные образы — похожим образом летучие мыши ориентируются в пространстве с помощью эхолокации)\*. Винтажные пластинки, классические автомобили и антикварные часы представляют ценность для коллекционеров, но устаревшие факты относятся к роду ископаемых, о которых лучше забыть.

Мы на лету замечаем, когда позицию должны пересмотреть другие. Усомнившись в диагнозе, поставленном врачом, мы обходим еще нескольких докторов. Что же касается собственных знаний и точек зрения, то, как это ни прискорбно, мы предпочитаем ощущение правоты фактам. В повседневной жизни мы ставим диагнозы, нанимая сотрудников и выбирая брачных партнеров. Пора бы взять за правило обращаться за вторым мнением к самим себе.

Предположим, у вас есть друг семьи — финансовый консультант. Он рекомендует инвестировать в пенсионный фонд, который не поддерживает ваш работодатель. И другой приятель, который тоже разбирается в инвестировании, говорит, что это рискованно. Как вы поступите?

---

\* Добавлю от себя, что всегда думал, что выражение «поддуть дыма в задницу»<sup>11</sup> пошло от традиции дарить сигары, чтобы произвести хорошее впечатление. Можете представить мое изумление, когда жена рассказала мне об истинном происхождении этого оборота: в 1700-х утонувших пытались возвращать к жизни, в прямом смысле вдвывая им дым в задний проход посредством клизмы. Что это вредно для сердца, стало известно позже.

Именно в такой ситуации оказался человек по имени Стивен Гринспен. Он решил проверить мнение скептически настроенного друга, опираясь на доступные данные. Сестра Гринспена уже несколько лет вкладывала средства в рекомендованный фонд, и ее все устраивало. Несколько ее друзей тоже не жаловались. Доходы не были космическими, но всегда измерялись двузначными числами. А убежденность финансового консультанта оказалась так велика, что он инвестировал туда свои деньги. Собрав информацию, Гринспен решился на смелый шаг — вложил почти треть пенсионных накоплений. Вскоре его портфолио выросло на 25%.

Потом фонд обанкротился, и Стивен потерял все за один день. Казавшаяся надежной финансовая институция оказалась аферой — «схемой Понци»<sup>12</sup>, реализованной Берни Мэдоффом.

Двадцать лет назад мой коллега Фил Тетлок обнаружил кое-что любопытное. Мы часто думаем и высказываемся как представители трех профессий: проповедник, прокурор и политик<sup>13</sup>. В каждой роли мы примеряем на себя отдельную идентичность и используем определенный набор инструментов. Мы входим в образ проповедника, когда под угрозой самое святое, вдохновенно проповедуем и популяризуем свои идеалы. Режим прокурора включается, как только в чужих рассуждениях обнаруживаются слабые места. Мы тут же выдвигаем против собеседника обвинения в неправоте<sup>14</sup>. Политик просыпается, когда надо очаровать слушателей и заслужить их одобрение. Мы так рьяно отстаиваем свою точку зрения, так яростно обвиняем неправых и стремимся понравиться, что забываем пересматривать свои взгляды.

Выбирая, куда вложить средства, Стивен Гринспен и его сестра руководствовались целым набором этих ментальных инструментов, что привело их к неверному решению. Рассказывая Стивену о прибыли, сестра, как проповедник, прославляла достоинства фонда. Проникшись ее уверенностью, Стивен уподобился прокурору и обвинил осмотрительного знакомого в «закоренелом скептицизме»<sup>15</sup>. И окончательным доводом в пользу выбора фонда стало желание понравиться другу семьи — финансовому аналитику.

На месте Гринспена может оказаться любой. Сам он говорит, что как специалист по легковёрности, знакомый с темой не понаслышке,

должен был соображать, что делает. Принимая неудачное решение об инвестициях, он как раз заканчивал книгу о том, почему человека легко одурачить<sup>16</sup>. С позиции сегодняшнего дня он считает, что надо было воспользоваться другими инструментами. Вместо слепой веры в результат он мог бы проанализировать стратегию фонда, обратиться к более надежным источникам и, в конце концов, вложить не такую большую сумму, чтобы не рисковать финансовым будущим.

Такой подход используют ученые.

## НАУЧНАЯ ОПТИКА

Если по профессии вы ученый, то всегда и все переосмысливаете. Вам платят за то, чтобы вы постоянно очерчивали границы своих знаний. Вы должны сомневаться в том, что знаете, интересоваться тем, чего не знаете, и обновлять точку зрения в соответствии с полученной информацией.

Только за минувший век применение научных принципов привело к заметному прогрессу. Биологи открыли пенициллин, ракетостроители отправили человека на Луну, компьютерные инженеры создали интернет.

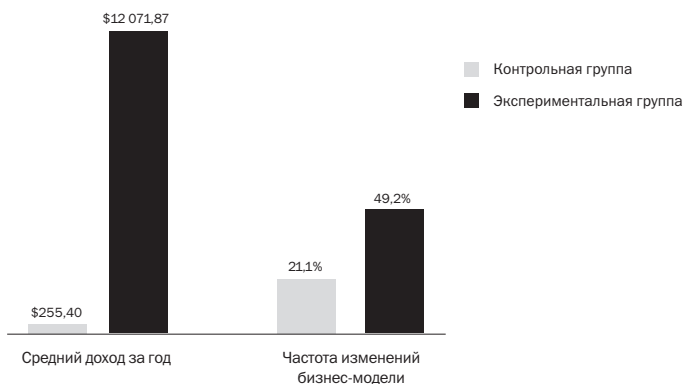
Ученый — не только профессия, но и склад ума<sup>17</sup>. Это способность различать проповедь, обвинения и желание угодить. Мы переходим в режим ученого в поисках истины, когда экспериментально проверяем гипотезы и совершаем открытия. Научные инструменты — это не только привилегия людей в белых халатах с мензурками, и, чтобы их использовать, не нужно годами склоняться над микроскопом и чашкой Петри. В жизни гипотез не меньше, чем в лаборатории. Эксперименты могут помочь нам в повседневных решениях. Так что я задумался: можно ли научить представителей других профессий рассуждать научно и, если да, поможет ли это им делать более разумный выбор?

Этот вопрос заинтересовал и четверых европейских ученых. Чтобы найти ответ, они организовали масштабный эксперимент с участием более сотни основателей итальянских стартапов в сферах

технологий, продаж, кулинарии, здоровья, досуга, производства мебели и механического оборудования<sup>18</sup>. Деятельность большинства из них пока не приносит ощутимого дохода, что идеально для определения влияния научного мышления на результат.

Предпринимателей пригласили в Милан на образовательную программу. За четыре месяца они научились разрабатывать бизнес-стратегии, опрашивать потребителей, создавать минимальный жизнеспособный продукт и прототип. Они не знали, что их случайным образом разделили на две группы, экспериментальную и контрольную. Курс обучения для обеих выстроили одинаково, но в первой поощряли научный подход. Он заключался в том, что стратегия — это теория, опрос потребителей помогает разработать гипотезу и проверить ее эмпирически с помощью минимального жизнеспособного продукта и прототипа. Потом оставалось только измерить результат и принять решение исходя из того, подтвердилась гипотеза или нет.

## ВЛИЯНИЕ НАУЧНОГО МЫШЛЕНИЯ НА УСПЕХ СТАРТАПА

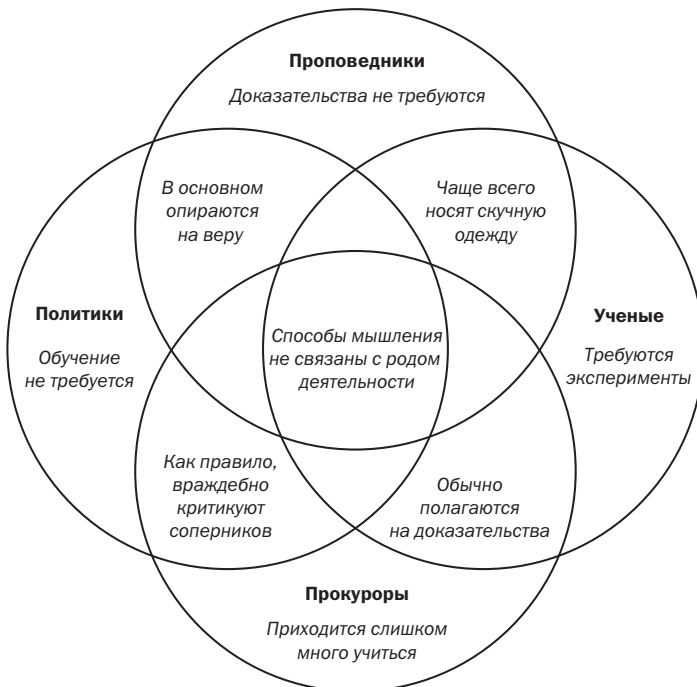


За последующий год доходы стартапов из контрольной группы были ниже 300 долларов. Зато прибыль бизнесов из экспериментальной группы превысила 12 000 долларов, причем доходы и количество покупателей росли в два раза быстрее. Почему? Предприниматели

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

из контрольной группы держались за прежние стратегии и продукты. Они предпочли комфорт: превозносить преимущества прошлых решений, искать недостатки в альтернативных вариантах и слушать только тех, кто согласен с текущим направлением. Предприниматели, которых обучали научному мышлению, наоборот, неоднократно меняли стратегии. Если гипотезы не подтверждались, они пересматривали бизнес-модели.

Любопытно, что обычно великих предпринимателей и лидеров ценят за упорство и дальновидность<sup>19</sup>. Решительные и неколебимые, они должны подавать пример уверенности и реактивности. Однако последние исследования, касающиеся оценки продуктов, показывают: лучше действовать медленно и нерешительно. Как и ученым, бизнесменам не стоит торопиться. Зачем? Чтобы дать себе время передумать. *Я начинаю подозревать, что решительность переоценивают... но оставляю за собой право изменить свое мнение.*



Не обязательно становиться ученым, чтобы обрести научное мышление. Академическое образование не гарантирует человеку, что он сумеет использовать полученные знания. Ученые перевоплощаются в проповедников, благоговейно вещая о любовно возвращенных теориях и приравнивая конструктивную критику к святотатству. Они ступают на путь политиков, покупаясь на популярность в ущерб точности. А одержимость опровержениями и дискредитацией вместо тяги к открытиям превращает их в прокуроров. Перевернув физику с ног на голову теорией относительности, Эйнштейн взялся за квантовую революцию: «В наказание за пренебрежение авторитетами судьба сделала авторитетом меня самого»<sup>20</sup>. Порой научного мышления недостает даже великим ученым.

Майка Лазаридиса считали вундеркиндом задолго до создания смартфона. В средней школе он построил для научной ярмарки солнечную батарею, о которой написали в местных новостях, и получил награду за то, что прочитал все научные книги в библиотеке. В школьном альбоме за восьмой класс Майк изображен в виде сумасшедшего ученого с молниями, выстреливающими из головы.

Разрабатывая BlackBerry, Майк мыслил как ученый. У тогдашних беспроводных коммуникационных устройств медленно работали стилусы или была слишком маленькая клавиатура. Если на них перенаправляли электронную почту, письма загружались целую вечность. Майк генерировал гипотезы и отправлял команде инженеров на тестирование. Что, если держать устройство обеими руками и печатать двумя большими пальцами? Что, если синхронизировать все устройства с одним почтовым ящиком? Что, если пересылать письма через сервер, чтобы на устройство поступали данные, уже преобразованные в исходную форму?

Пока другие компании догоняли BlackBerry, Майк разбирал и изучал смартфоны. Его ничто не впечатляло до лета 2007 года, когда он узнал о вычислительной мощности первого iPhone. «Они запихнули в эту штуку целый Mac», — сказал он. Дальнейшие действия Майка можно считать началом конца BlackBerry. Своим успехом он был обязан инженерному мышлению, а провал по большей части стал результатом его неспособности к переосмыслению как руководителя.



Пока iPhone набирал популярность, Майк продолжал верить в характеристики, в прошлом сделавшие BlackBerry сенсацией. Он считал, что потребителям нужно беспроводное устройство для рабочих писем и звонков, а не карманный компьютер с развлекательными приложениями. В 1997 году один из лучших инженеров предложил добавить интернет-браузер, но Майк распорядился заниматься только электронной почтой. Десять лет спустя он все еще считал, что мощный браузер только расходует заряд и занимает каналы беспроводной связи. Альтернативную гипотезу он не проверял.

К 2008 году рыночная стоимость компании превысила 70 миллиардов долларов, но BlackBerry оставался ее единственным продуктом и браузера у него все еще не было. В 2010 году коллеги предложили ввести функцию обмена зашифрованными сообщениями. Майк отнесся к идее положительно, однако его беспокоило, что обмен сообщениями с устройствами конкурентов снизит популярность BlackBerry. Компания отказалась от этой затеи и упустила возможность, которой позже воспользовался WhatsApp, выросший до стоимости 19 миллиардов долларов. Как бы ни были велики способности Майка к переосмыслению технических аспектов, он оказался не готов к переоценке рынка для своего детища. Интеллект ему в этом не помог, а может и помешал.

## ЧЕМ УМНЕЕ, ТЕМ БОЛЬШЕ ПАДАТЬ

Ментальные лошадиные силы не гарантируют живости ума. Каким бы мощным ни был мозг, в отсутствие мотивации вы упустите возможности переосмысления. Согласно исследованиям, чем выше коэффициент интеллекта, тем больше вероятность следовать стереотипам, поскольку в таком случае человек быстро распознает закономерности и цепляется за них<sup>21</sup>. В недавнем эксперименте выяснилось, что чем человек умнее, тем сложнее ему менять свои убеждения<sup>22</sup>.

В одном исследовании искали связь математических талантов со способностями к анализу данных. Она есть, если данные касаются нейтральной темы, например эффективности средств от прыщей.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

А что, если данные могут вызывать эмоциональную реакцию — как, например, закон о ношении оружия в США?

Аналитический склад ума заставляет нас скрупулезно рассматривать результаты, если они соответствуют нашим убеждениям. Если же они идут вразрез с нашими представлениями, вопрос уже не в математике, а в ответственности. Чем лучше вы управляетесь с цифрами, тем хуже анализируете закономерности, противоречащие вашей точке зрения.

Либерально настроенные математики менее успешно анализировали данные, касающиеся разрешения на ношение оружия, а консервативные — данные, связанные с его запретом.

Психологи увидели бы здесь по меньшей мере два когнитивных искажения. Первое — это предвзятость подтверждения, когда мы видим только то, что ожидаем<sup>23</sup>. Второе — предубеждение желательности, когда мы замечаем только то, что соответствует нашим чаяниям<sup>24</sup>. Эти искажения не просто мешают применять интеллект, а превращают его в оружие против истины. Мы находим причины обращать других в свою веру, осуждать виновных и ловим волну политической популярности. Трагедия в том, что мы не знаем об этих уловках своего мышления.

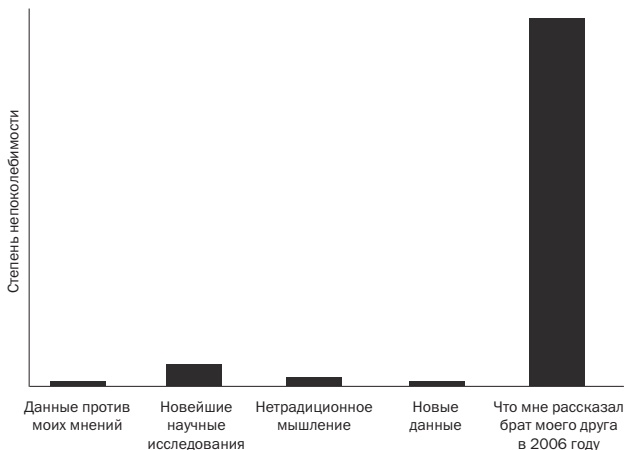
Мое любимое искажение — когда человек уверяет, что у него «нет никаких искажений», считая себя объективнее других<sup>25</sup>. Как оказалось, этому в большей степени подвержены обладатели недюжинного ума. Чем выше интеллект, тем сложнее увидеть его границы<sup>26</sup>. Гениально мыслить еще не значит уметь переосмыслить.

Включая мышление ученого, мы не даем идеям превращаться в идеологии. Мы не начинаем с ответов и решений, а идем к ним путем вопросов и загадок. Мы не полагаемся на интуицию, а делаем выводы из фактов. Мы относимся со здоровым скептицизмом не только к чужим аргументам, но и к собственным. Научное мышление больше, чем широкие взгляды. Это сознательный отказ от предрассудков<sup>27</sup>. Ищите, в чем вы можете быть неправы, — а не наоборот, — и переоценивайте свое мнение в соответствии с новой информацией.

В остальных перечисленных режимах мышления это невозможно. Для проповедника изменение взглядов — признак легкомыслия, а для ученого — свидетельство интеллектуальной работы. Для

прокурора согласиться с чужим мнением означает признать свое поражение, а для ученого это шаг к истине. Политик меняет курс, как ослик, бегущий за морковкой, а ученый — под влиянием логики и фактов.

## МОИ УБЕЖДЕНИЯ



Я очень старался писать эту книгу в режиме ученого\*. Я преподаватель, а не проповедник, не люблю политику и надеюсь, что десять лет в должности постоянного профессора избавили меня

\* Я начал не с ответов, а с вопросов о переосмыслении. Я искал новейшие данные рандомизированных контролируемых экспериментов и систематических исследований в реальных условиях. Когда информации не хватало, я организовывал собственные исследовательские проекты. Только сделав выводы из данных, я перешел к поиску примеров для иллюстрации. В идеальном мире любой вывод следует из метаанализа — изучения ряда исследований, в ходе которого ищут закономерности в совокупности данных и проверяют каждую единицу информации. В реальности я выбрал исследования, которые счел наиболее подробными, репрезентативными и дающими почву для размышлений. Иногда я описываю методы исследований, чтобы вы не только поняли, как ученые пришли к определенным выводам, но еще и чтобы вы наблюдали за ходом их рассуждений. Во многих случаях я обобщил результаты, не вдаваясь в подробности, полагая, что вы учитесь научному переосмыслению, а не собираетесь податься в ученые. Если при упоминании метаанализа вы испытали прилив энтузиазма, возможно, вам стоит задуматься о социальных науках.

от искушения потешить публику. Много времени пробыв в позиции прокурора, я решил, что в зале суда лучше буду судьей. Я не жду, что вы во всем со мной согласитесь, но надеюсь, вас заинтересует мой образ мышления, а упомянутые здесь исследования, примеры и идеи приведут вас к собственному переосмыслению. В конце концов, цель обучения не в подтверждении убеждений, а в их дальнейшем развитии<sup>28</sup>.

К тому же я считаю, что широта взглядов нужна не везде. Бывают случаи, когда лучше поучать, обвинять и пропагандировать. Но большинству людей полезно мыслить шире, поскольку живость ума развивается в режиме ученого.

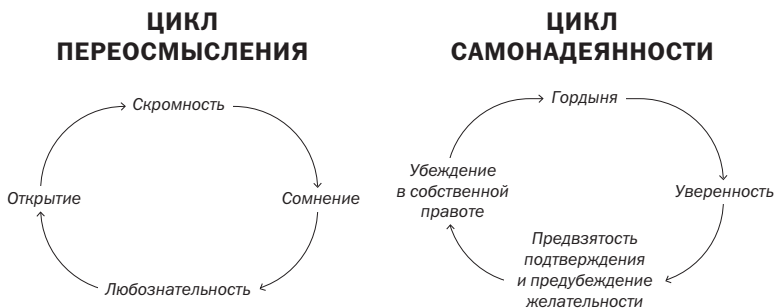
Изучив деятельность таких выдающихся научных авторитетов, как Лайнус Полинг и Джонас Солк, психолог Михай Чиксентмихайи пришел к выводу, что от коллег их отличала гибкость мышления, готовность «под влиянием обстоятельств бросаться из одной крайности в другую»<sup>29</sup>. То же можно сказать о великих художниках, и это подтвердилось в исследовании работы известных архитекторов<sup>30</sup>.

Насельники Овального кабинета не исключение. Эксперты оценивали американских президентов по длинному списку личностных черт и сравнивали с рейтингом независимых историков и политологов<sup>31</sup>. После вычета таких факторов, как выслуга лет, участие в войнах и скандалы, у всех великих глав государства обнаружилась одна общая черта. Это не амбициозность и умение настоять на своем, не дружелюбие, не следование культуре грубой силы, не привлекательность и остроумие, не самообладание и запоминающийся имидж.

Великих президентов объединяет любознательность и открытость новому. Все они много читали и помимо внешней и внутренней политики интересовались новейшими достижениями в биологии, философии, архитектуре и музыке. Они выслушивали чужие точки зрения и пересматривали собственные. Многие свои решения они принимали для эксперимента, а не ради популярности. По профессии они были политиками, но мыслили как ученые.

## НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ СОМНЕВАТЬСЯ

Изучая процесс переосмысления, я заметил, что он цикличен. Начинается он с интеллектуальной скромности — признания того, что мы чего-то не знаем. У каждого из нас наберется длинный список тем, в которых мы несведущи. Вот мои: искусство, финансовые рынки, мода, химия, кулинария, отчего британский акцент в песнях звучит как американский и почему невозможно пощекотать самого себя. Признав свою неосведомленность, мы открываем двери сомнению. Не доверяя имеющейся информации, мы начинаем искать дополнительную. Поиск приводит к новым открытиям, которые подпитывают скромность, демонстрируя, как много нам еще предстоит узнать. Знание — сила, а признание неведения — мудрость.



В научном мышлении скромность стоит выше гордыни, сомнение выше уверенности, любознательность выше убежденности. Отключив режим ученого, из цикла переосмысления мы попадаем в цикл самонадеянности. Проповедуя, не увидишь пробелов в своих знаниях: все затмевает иллюзия обретенной истины. Гордость больше способствует уверенности, чем сомнениям, что превращает нас в прокуроров: мы хотим изменить чужое мышление, а свое сохранить неприкосновенным. Это приводит к предвзятости подтверждения и предубеждению желательности. Мы политиканствуем и игнорируем все, что не одобрят электорат — родители, начальство или бывшие одноклассники. Мы так заняты спектаклем, что сажаем истину на галерку и задираем нос, уверившись в своей правоте.

У нас развивается «синдром растолстевшего кота»<sup>32</sup>, и мы почиваем на лаврах вместо того, чтобы проверять убеждения на практике.

Майк Лазаридис попал в цикл самонадеянности, потому что возгордился успешным изобретением и расслабился. Яснее всего это доказывает его предпочтение клавиатуры тачскрину. Он превозносил клавиатуру в BlackBerry и осуждал ее отсутствие у Apple. Когда акции компании начали падать в цене, Майк пал жертвой предвзятости подтверждения, предубеждения желательности и одобрения поклонников. «Это культовый продукт»<sup>33</sup>, — говорил он о BlackBerry в 2011 году. — Его используют бизнесмены, его используют лидеры, его используют звезды. К 2012 году iPhone захватил четверть международного рынка смартфонов, но Майк все еще сопротивлялся экранной клавиатуре<sup>34</sup>. «Я этого не понимаю, — сказал он на встрече директоров, показывая на смартфон с тачскрином. — BlackBerry выбирают в числе прочего за клавиатуру». Как политик, выступающий только за свою партию, он видел лишь миллионы пользователей, предпочитающих клавиатуру, и закрывал глаза на миллиарды потенциальных покупателей, которые хотят печатать прямо на экране. *Я, к слову, скучаю по нормальной клавиатуре и очень рад, что ее пытаются снова ввести в обращение.*

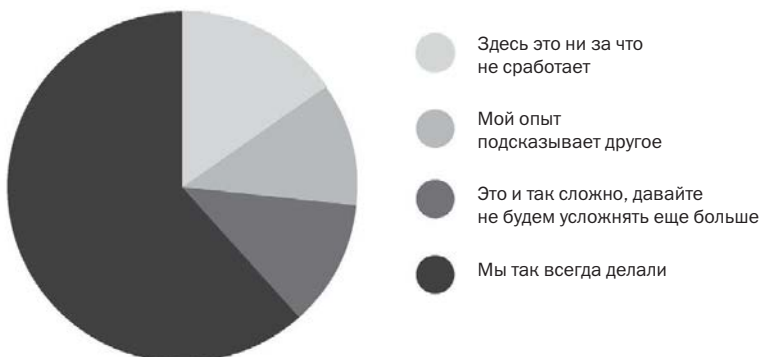
Когда Майк наконец начал пересматривать свое отношение к экрану и программному обеспечению, некоторые инженеры воспротивились инновациям. Отказ от переосмысления заразен. В 2011 году один из сотрудников, занимавший не последнее место в компании, отправил Майку и второму директору анонимное открытое письмо: «Мы смеялись над теми, кто пытался сделать из телефона компьютер, и думали, что у них ничего не получится. А теперь мы отстали от них на три-четыре года»<sup>35</sup>.

Своей самонадеянностью мы сами себя заключаем в тюрьму. Чтобы избежать этого, надо не медленнее думать, а быстрее переосмысливать. Именно это уберегло Apple от банкротства и сделало самой дорогой компанией в мире.

По легенде, своим расцветом Apple обязана одинокому гению Стиву Джобсу. Считается, что iPhone появился на свет благодаря его уверенности и дальновидности. На самом деле Джобс был категорически против смартфонов. Перспективным это направление сочли

сотрудники, и им удалось переубедить главу компании. Он, безусловно, мыслил неординарно, но переосмысливали за него подчиненные.

## НАДОЕВШИЕ ОТГОВОРКИ ОТ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ



В 2004 году несколько инженеров, дизайнеров и маркетологов предложили Джобсу превратить хитовый продукт компании, iPod, в смартфон. «Да на кой нам это надо? — рявкнул Джобс. — В жизни такого бреда не слышал». В коллективе заметили, что функция воспроизведения музыки в смартфонах пользуется спросом, но Джобс боялся, что это снизит продажи iPod. Он терпеть не мог мобильных операторов и не хотел плясать под их дудку. Когда звонки не проходили или смартфон зависал, Джобс иногда в ярости разбивал его вдребезги. На частных встречах и публичных выступлениях он не раз зарекался заниматься разработкой телефонов.

Но инженеры Apple уже начали исследования и совместными усилиями убедили Джобса, что его познания не безграничны, чем посеяли в нем сомнения. Они настаивали, что можно сделать смартфон, который всем понравится, и в то же время предъявить операторам свои условия.

Согласно исследованиям, когда человек сопротивляется переменам, его проще убедить, объяснив, чего они не затронут. А самыми

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

привлекательными кажутся перемены, ведущие к постоянству. Стратегии меняются, а идентичность остается.

Приближенные к Джобсу инженеры поняли, что это самый действенный способ заставить его передумать. Они заверили, что не собираются превращать Apple в компанию, заикленную на телефонах. Компьютеры всегда будут на первом месте, а они просто предлагают добавить функцию телефона к существующему продукту. Раз можно носить в кармане двадцать тысяч песен, почему не положить туда еще что-нибудь? Они переосмысливают технологии, но суть останется прежней. После полугода переговоров Джобс наконец дал добро, и две команды ринулись исследовать, стоит ли расширять функционал iPod до смартфона или лучше поместить Mac в миниатюрный планшет с функцией звонков. Всего через четыре года после выпуска iPhone обеспечивал половину доходов компании<sup>36</sup>.

iPhone — это колоссальный прорыв в переосмыслении смартфона. После его появления все инновации стали поступательными: варьировались форма и размеры, улучшались камеры, росла емкость аккумулятора — и при этом основательные изменения в назначении устройства и опыте пользователя можно пересчитать по пальцам. Переосмысли Майк Лазаридис свое детище, интересно, к чему привела бы конкуренция BlackBerry и iPhone?

Проклятье знаний в том, что они перекрывают путь к восприятию непознанного. Чтобы трезво мыслить, надо уметь — и хотеть — расширять горизонты. Скажу с уверенностью, что в жизни переосмысление становится все более насущной привычкой. Разумеется, я могу ошибаться и с готовностью переоценю свою точку зрения, если это так.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

