

## ЧЕРВОНІЙ БАРОН І ЗАБУТИЙ АС

У 1915 році командири німецьких військових отримали скаргу від молодого кавалериста на ім'я Манфред фон Ріхтгофен\*, який написав: «Я пішов на війну не для того, щоб збирати сир і яйця, але для іншої мети». Син видатної пруської сім'ї, він був випускником військового училища й пристрасним мисливцем, і він не хотів проводити війну в інтендантській службі. Він хотів побачити бій. Завдяки ентузіазму або благородному походженню його бажання виконали — перевели у військово-повітряні сили.

Це правда, таланти фон Ріхтгофена було б змарновано, якби він залишився збирати яйця. За якихось двадцять чотири години тренувань він здійснив свій перший одноосібний політ на цілковито новому біплані «Альбатрос». З відкритою кабіною і легкою рамою, що балансувала на двох хитких колесах, літак був неймовірно ненадійним за сучасними стандартами. Але вже місяць по тому фон Ріхтгофен мав на своєму рахунку шість збитих літаків. Безстрашний пілот часом виконував чотири місії на день над розбитими в боях сільгоспугіддями окупованої Франції,

налітаючи на супротивників у жорстоких повітряних атаках. Лише у квітні 1917 року він знищив двадцять два літаки, місяць, який в історії авіації відомий як «Кривавий квітень» через величезні втрати, що їх зазнали Союзники. За свою трирічну кар'єру фон Ріхтгофен збив вісімдесят літаків. Більше, за офіційними даними, ніж будь-який інший пілот під час Першої світової війни.

Фон Ріхтгофен також здійснив те, що здається вкрай недоречним у нашу еру, коли мільярди витрачаються на спроби зробити літаки невидимими для ворогів. Він пофарбував свій літак, схожий на осу, в зухвалий, яскраво-червоний колір. Колір літака, що краплиною крові ковзав небом, неначе фартухом м'ясника, прислужився для появи його прізвиська: Червоний Барон. Він утілює дух зухвалого дворянина, який замовив гравійовані кубки у відомого берлінського ювеліра для відзначення кожного зі своїх убивств. Фон Ріхтгофен накопичив їх шістдесят, перш ніж у Німеччині, виснаженій війною, скінчилися запаси срібла. Він продовжував битися, але припинив збирати кубки — трофеї, зроблені з недорогоцінних металів, просто не годилися.

Історія Червоного Барона жива через сторіччя\*, і не тільки в Німеччині. Він надихнув на написання понад тридцяти книг, а також створив автобіографію, перебуваючи у польовому шпиталі після поранення в голову. Фон Ріхтгофена зображують у голлівудських фільмах, графічних романах і коміксах. Безліч документальних фільмів відтворили повітряні подвиги Червоного Барона, аналізуючи його досягнення з повагою. Популярність цього чоловіка простягається від книжкових полиць любителів військової

історії до проходів з морозильними камерами в продуктових крамницях. Якщо ви дійсно хочете відчутти фон Ріхтгофена, то можете перекусити замороженою піцою *Red Baron* під час тренування на 3D-симуляторі польоту *Red Baron*. І, звичайно, він увічнений у грі найулюбленішого у світі мультяшного пса, чия анімаційна битва з Червоним Бароном закарбована в уяві американських дітлахів і в хітовій пісні Королівських гвардійців «Снупі проти Червоного Барона».

Але в моєму дитинстві в Східній Європі, де не було Снупі, я ніколи не чув про Червоного Барона, доки не наткнувся на дослідницьку статтю, опубліковану в 2003 році, у досить непопулярному журналі. У цій статті досліджувалася результативність німецьких асів Першої світової\* — пілотів, які збили п'ять або більше літаків упродовж війни. Виступи льотчиків-випробувачів були відносно скромними, задокументовані перемоги обмежувалися однозначним числом. З вісімдесятьма перемогами фон Ріхтгофен очолював список. Пілоти, такі як Ганс-Гельмут фон Боддін, з п'ятьма, перебували в самому кінці списку.

Складання точного звіту про результативність пілотів послугувало певній меті — авторам було цікаво, як з результативністю пов'язане визнання, що його, однак, як правило, набагато складніше виміряти. Вони не могли спиратися на звання або медалі, здобуті цими пілотами завдяки своїм досягненням, бо більшість із них не дожили до кінця війни.

Тому автори запропонували просте, але розумне рішення. Вони застосували дані *Google*, вимірюючи, скільки разів люди шукали ім'я цих пілотів в інтернеті. Це допомогло дослідникам оцінити, наскільки світ пам'ятав кожного

пілота майже через століття. Це було б важко зробити, якби німецькі аси мали поширені імена, такі як Роберт Голл, один з пілотів супротивника, адже існує багато Робертів Голлів, які ніколи в житті не збивали літаки. Автори вирішили зосередитися на німецьких пілотах саме тому, що ті мали унікальні імена, як-от Отто фон Брайтенланденберг або Герольд Ченчел, — що дозволило їм уникнути поширеної проблеми, з якою ми стикаємося, отримавши купу результатів, що не мають жодного стосунку до предмета нашого дослідження.

Загалом, 392 німецьких аси здобули 5050 перемог. Вісімдесят літаків Союзників, що їх фон Ріхтгофен особисто прибрав з неба, — це приголомшливий особистий рекорд. Але це всього лише 1,6% від загальної кількості. Кишеньковий дріб'язок у великій схемі. І водночас пошукові запити за його іменем становлять 27% пошуку німецьких асів у *Google*. Він займає набагато більше місця в нашій колективній свідомості, ніж будь-який з його співвітчизників.

На перший погляд, спадщина Червоного Барона підтверджує популярне припущення про те, що високі показники ведуть до успіху. Це так просто: якщо ви бездоганно завершуєте ваші завдання, виконуєте карколомні повітряні трюки й безжально вражаєте свої цілі — якщо, по суті, ви кращі за всіх у тому, що робите, — вас пам'ятатимуть та поважатимуть протягом століть і через океани. З початкової школи нас вчать, що ідеальний виступ — наша найкраща стратегія для того, щоб виділитися з натовпу. Наведені нами приклади спортсменів, художників, письменників, учених і підприємців, яких ми обожаємо, увічнюють одну й ту саму парадигму. Гуру самодопомоги й футбольні тренери, педагоги,

енергійні батьки, а також політики, які намагаються видертися нагору, навіть дослідники, які вивчають німецьких асів, — ми всі прирівнюємо результативність до успіху.

Тільки ось є Рене Фонк\*.

*Рене хто?* Я теж здивувався й перепитав, коли натрапив на маловідому статтю про нього. Його забуття абсолютно незрозуміле. Воюючи за Антанту в той самий час і там само, де й Червоний Барон, Фонк, досвідчений французький пілот, за свідченнями, збив 127 німецьких літаків. Сімдесят п'ять із цих перемог були незалежно підтверджені, що робить його принаймні другим найдосконалішим пілотом війни. Якщо ми додамо до підрахунку найбільш імовірні з його бездоказових тверджень, то отримаємо в цілому сто й більше збитих літаків. Це означає, що за інших рівних умов Фонк був рівним Червоному Барону в повітряній війні і, найпевніше, навіть перевершив.

Він, безумовно, був більш технічно досвідченим стрільцем порівняно з Червоним Бароном, бо рідко потребував понад п'ять куль, аби збити літак. Плюс він був майстром граційного маневрування. Один з пілотів порівняв політ Фонка під вогнем зі швидкими рухами метелика, який ухиляється від хижака. У той час як фон Ріхтгофен фактично програв три битви — в останній з яких він загинув у віці двадцяти п'яти років, — ворожий вогонь навіть не зачепив Фонка та його літак. Він часто повертався із завдань єдиним зі своєї ескадрильї, і це означало, що він торував собі шлях до відступу, що ґрунтувався на тверезому розрахунку. Його тактика була набагато краща, ніж атака фон Ріхтгофена в стилі «град божий». Але навіть якщо й так, то все, що ми знаємо про Рене Фонка, міститься у важкодоступній автобіографії

та кількох згадках про нього то тут, то там. Він був значною мірою забутий часом. Так, ніби Червоний Барон з кожним збитим літаком створював довготривалі кратери, назавжди вриваючи свій успіх у ландшафт історії. Фонк знищував літаки з такою ж або навіть більшою частотою, але всі вони розбилися з ледь чутним стукотом.

Чому? Це питання, яке зачаровує мене. Ось інші приклади: Клодетт Колвін, афроамериканська тінейджерка\* з Монтгомері, штат Алабама, яка відмовилася поступитися своїм місцем в автобусі білому пасажирові в 1955 році. Вона вчинила це на дев'ять місяців раніше від Рози Паркс. Той самий вчинок, те саме місто, той самий період часу. А проте ніхто не згадує Колвін, коли вивчають героїв руху за громадянські права в США. Едісону приписують винахід рентгенівських знімків\*, кінематографа, аудіозапису та лампочки, хоча насправді всі ці відкриття були зроблені іншими вченими або винахідниками. Ну й далі в списку брати Райт, винахідники літака згідно зі шкільними підручниками. Не беріть у голову, що перший керований політ виконав за дев'ять місяців до того новозеландець на ім'я Річард Пірс. Мабуть, справді має значення остання людина, яка робить відкриття, а не перша.

Існує незліченна кількість історій про гідних людей, які, здається, не можуть здійснити свої мрії. Наш улюблений ресторан зазнає невдачі, закриваючись посеред напруженого літнього сезону. Гаджети геніального дядька залишаються напівзібраними прототипами в підвалі його заміського будинку. Наші діти грають на фортепіано завдяки справді талановитому вчителю, у якого, на жаль, ніколи не було великого прориву. Ми часто списуємо це на невдачу,

долю, що видала погані карти. Але якщо ви чимось схожі на мене, то вас така відповідь не задовольнить. У ній просто немає ніякого сенсу.

Погляньмо на дані. Величезна різниця між тривалою славою Червоного Барона і Рене Фонком, попри чудові результати обох, свідчить про засадничі принципи Науки Успіху й наше визначення терміна «успіх», який змушує нас рухатися далі.

*Ваш успіх залежить не від вас і не від вашої роботи.  
Він залежить від нас і того, як ми сприймаємо вашу роботу.*

Або, простіше кажучи, ваш успіх — це не про вас, а про нас.

Таке визначення успіху є аксіомою, або вихідною точкою, засновком для дослідження успіху, описаного в цій книжці. Результативність — іншими словами, те, що ви *робите*, чи то ваш рекорд у перегонах на велосипеді, чи кількість проданих вами автівок, чи ваш результат на іспиті з декількома варіантами відповідей, — безумовно, є змінною, де ви маєте певний контроль. Ви можете поліпшити свою результативність, відпрацьовуючи свої навички, вправляючись, готуючись і розробляючи стратегію. Ви навіть можете порівняти свої результати з результатами інших і визначити, в якій позиції ви перебуваєте.

*Успіх*, однак, це геть інша категорія. Це колективний показник, реакція людей на наш результат. Іншими словами, якщо ми хочемо виміряти наш успіх чи з'ясувати, як нас зрештою винагороджуватимуть, ми не можемо розглядати нашу результативність або досягнення відокремлено. Натомість маємо дослідити наше оточення й вивчити саме

його реакцію на наш внесок. Саме це чітке розходження між успіхом і результативністю допомогло нам у лабораторії визначити універсальні закономірності, представлені кожним із законів, що описані в цій книжці.

Колективна природа успіху допомагає нам пояснити, чому рене фонки нашого світу залишаються здебільшого в тіні, попри всі свої вражаючі або рідкісні подвиги. Звісно, визнання залежить від якості вашої роботи; Червоний Барон не запам'ятався б, якби він був посередністю. Але це не єдиний чинник принаймні в довгостроковій перспективі. Ви можете добре працювати й не здобути визнання, а це, на жаль, істина, яку більшість із нас знають із досвіду. Чи часто ми спостерігаємо, як колег з порівняно незначними або навіть менш значними результатами шанують за їхню роботу? Людство має безліч оригінальних художників і мислителів, чий внесок переважно втрачений для історії, тому що їхні сучасники не розгледіли їхній геній. Можливо, ви пишете кращий код, або заощаджуєте купу грошей для своєї компанії, або ховаєте бомбу в шухляді, але якщо ми не знаємо про ваші досягнення, то як можемо дізнатися про вас завдяки їм? Якщо ми не побачимо, не приймемо й не винагородимо вас за вашу роботу, якщо ми — і під «ми» я маю на увазі більше, ніж декілька людей, — не вважатимемо ваш проєкт гідним, він, найпевніше, зірветься або застигне, або ледь відірветься від землі.

•

Наше нове визначення успіху є засадничим для іншої частини книжки. Воно полягає в тому, що успіх — *це колективне явище, а не індивідуальне.*