

**МНЕ
ЖАЛЬ,
НО
ЭТО**



ИНСТИНКТ

**Ребекка
Хейсс**

**Как животная природа
управляет нами
и что с этим делать**



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

https://t.me/shop_courses

УДК 612:159.9
ББК 28.707.3+88.3
Х35

INSTINCT
Rewire Your Brain with Science-Backed Solution
to Increase Productivity and Achieve Success
by Rebecca Heiss

Copyright © 2021 Rebecca Heiss

Перевод на русский язык Э. А. Ченцовой

Хейсс, Ребекка.
Х35 Мне жаль, но это инстинкт. Как животная природа управляет нами и что с этим делать / Ребекка Хейсс ; [перевод с английского Э. А. Ченцовой]. — Москва : Эксмо, 2023. — 304 с. : ил. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-184991-7

Постоянно чувствуете себя подавленными стрессом? Не удовлетворены своей карьерой? Кажется, что отношения лишены реальной цели?

Что препятствует нашей производительности и успеху? Ответ лежит в инстинктах...

Биолог-эволюционист и доктор философии Ребекка Хейсс предлагает новый подход, чтобы раскрыть ваши врожденные способности для достижения успеха в бизнесе и в жизни. Простые методы и действенные советы от эксперта по стрессу помогут каждому восстановить инстинктивный разум.

Эта книга перевернет ваш взгляд на заложенные с древних времен инстинкты, поможет открыть дверь в разнообразный мир возможностей и безграничных связей.

УДК 612:159.9
ББК 28.707.3+88.3

ISBN 978-5-04-184991-7 © Ченцова Э., перевод на русский язык, 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

*Посвящается (бес)страшному мечтателю,
живущему в каждом из нас.*

Содержание

<i>Вступление</i>	9
Глава 1. Выживание	17
Поспешай медленно	17
Уличный музыкант	21
Подробнее о воздействии стресса на здоровье и продуктивность	26
Времени хватит... на неправильное решение	30
Относительность и рассеянный мир	37
Верить, чтобы добиться: искривляем время себе на пользу	40
Лучше звоните Салли: замедлиться в нужный момент	43
Решение: замедляйте время сознательно, делая что-то новое	45
Лайфхаки по замедлению времени	50
Глава 1. Выводы	52
Глава 2. Секс	54
Переосмысление ролей, лидерства и ответственности	54
Биологические роли, правила и их последствия	56
Сексуальные стратегии	60
Современные несовпадения	63

Сексуальные домогательства: улыбайся и терпи	75
От сознательности к действию: приближаем эру ответственности, чтобы преодолеть сексуальный инстинкт	82
Вместе лучше	95
Глава 2. Выводы	98
Глава 3. Разнообразие	100
Уроки «Лего»	100
Среда мгновенной реакции: идём за грани зефирок	103
Выбор в современности	109
Я не могу не получить желаемое: парадокс изобилия	114
Как максимизирование может приводить к минимальным шансам на настоящий успех	117
Когда вы поцеловали достаточно лягушек	120
Больше никаких FOMO	123
Идите до конца с Five Guys	125
Глава 3. Выводы	127
Глава 4. Самообман	128
Во власти двух разумов	128
Намерение обмануть	131
Сила эффекта плацебо: обман в помощь	138
Обман, сошедший с рельсов. Раскрываем новые причины нашей лжи	141
Оставляя экспертность позади	146
В поисках «перспективы новичка»	151
Да, и... или начало эмпатичных разговоров	160
Глава 4. Выводы	163

Глава 5. Принадлежность	164
Пернатые единомышленники вступают в бой	164
Советы по объединению	170
Бизнес — это игра ястребов (но вороны справляются лучше!)	177
Яблоко (не) раздора	180
Теория хорошей игры	184
Что отдаёшь, то и получаешь	189
Взрачивая культуру ворон	192
Вырваться из круга	198
В поисках общего врага	201
Глава 5. Выводы	205
Глава 6. Страх перед чужими	206
Почему мы всё ещё боимся незнакомцев	206
Бизнес имитирует биологию	208
Проблемы племени из восьми миллиардов человек	212
Почему система «только свои» не работает	216
Попутный ветер	219
Борьба с предубеждениями в найме	222
Проводить время с «чужими»	223
Боль при изменениях	230
Глава 6. Выводы	234
Глава 7. Сбор информации	236
Сохраняя любопытство посреди хаоса	236
Плохой сбор данных	240
Плохой анализ данных	247

Плохое применение данных	250
Дни смерти и радость от упущенной выгоды	255
Глава 7. Выводы	261
Заключение	262
Страх больше нет	262
Реакция страха 1. Краткосрочное решение	265
Реакция страха 2. Усиление эго	266
Реакция страха 3. Убежище	268
<i>Источники</i>	271
<i>Благодарности</i>	298

Вступление

Наш мозг не был создан для этого мира. Он сформировался во времена, когда опасность подстерегала на каждом шагу, а ресурсов отчаянно не хватало. Более двухсот тысяч лет люди развивали инстинкты, которые помогали нашему виду ежедневно выживать в невероятно сложных обстоятельствах. Но сегодня инстинкты, которые помогали нашим предкам, мешают нам жить полной жизнью.

За последние двести лет мир невероятно сильно изменился: произошла индустриальная революция и следом ускорились технологии, здоровье людей стало крепче, увеличилось население планеты. К сожалению, биология развивается куда медленнее. Поэтому наши инстинкты действуют так же, как действовали в каменном веке, подталкивая нас к приобретению того, что нам на самом деле не нужно, и совершению поступков, которые в современной среде принесут нам только вред. Например, инстинкты говорят нам опасаться «чужаков», создавая почву для предрассудков и неравенства на рабочих местах. Они подталкивают нас к жестокой конкуренции с коллегами вместо сотрудниче-

ства с ними же. Наши примитивные настройки говорят нам жульничать, чтобы устранить вымышленных конкурентов, вызывая совершенно ненужный хаос на работе и дома. Но мы больше не обязаны слушать их. Мы можем сделать осознанный выбор и измениться — прямо сейчас.

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам: (1) научиться видеть проявления инстинктов и их несоответствие современным реалиям; (2) понять, чего именно пытаются добиться тот или иной инстинкт; и (3) использовать методы, описанные в этой книге, чтобы с помощью действий, убеждений и опыта добиться положительного результата, которого так жаждут ваши инстинкты. Сразу оговорюсь: инстинкты сами по себе не плохи. И не хороши. У инстинктов нет моральных качеств. Только *результаты* воздействия этих инстинктов в зависимости от уникальных обстоятельств могут быть положительными или отрицательными.

Благодаря миллионам лет эволюции наш мозг стал экспертом в распознавании угроз. Он реагировал на них ещё до того, как мы поймём, что происходит. Страх — это залог нашего выживания. Страх помогал нашим предкам спастись от хищников и конкурентов, приказывая нашим инстинктам охотиться, собирать и находить подходящих сексуальных партнёров. Страх заставляет вас отёрнуть руку от плиты ещё до того, как вы успеете понять, что она горячая. Это из-за него вы чувствуете холодок по спине и ускоряете шаг за секунду до того, как замечаете незнакомца в тёмном переулке.

Проблема в том, что наш мозг всё ещё работает на основе древней программы, которая не всегда подходит нам

в условиях современной жизни. Преследуемый биологическими призраками предков, наш разум всё ещё полагается на устаревшие инстинктивные реакции, которые причиняют нам боль и делают несчастными.

Может быть, вы не верите, что ваш мозг всё ещё думает, что сейчас каменный век? Это неудивительно, ведь наш основной инстинкт — это самообман (об этом мы и поговорим в главе 4). Но подумайте вот о чём: согласно опросам, тремя главными страхами американцев являются страх публичных выступлений, страх высоты, а также страх перед жуками, змеями и подобными животными. Наш уровень стресса пробивает потолок от одной мысли о выступлении на большую аудиторию, взгляде вниз с большой высоты или при виде прячущегося в траве создания.

И эти страхи имеют смысл, если вы живете в пещере и хорошо знаете, что такое племенной остракизм, обрыв и ядовитый укус. Любая из этих вещей может принести смерть. Но, насколько я знаю, никто ещё не умирал от выступления в TED. Кроме того, ваши шансы наступить на ядовитую змею, выйдя из машины на парковке возле продуктового магазина, близки к нулю.

На самом деле больше всего американцев умирает от сердечно-сосудистых заболеваний. Каждый четвёртый. Так не должны ли наши сложноустроенные мозги бояться мороженого из «Баскин Роббинс»? Не должен ли наш пульс подскакивать при виде Биг-Мака? Разве мы не должны бросаться в тренажёрный зал со страстью, достойной нашего страха перед всеобщим вымиранием? Грустно это признавать, но всё обстоит ровно наоборот. Наш мозг *мечтает* о той еде, которая представляет для нас опасность. Наш

доисторический мозг *ненавидит* тратить энергию во время упражнений. Почему? Потому что в древности сохранение энергии и усиленное поглощение жиров и сахаров были ключом к выживанию, особенно в голодные времена. Чтобы найти способ справиться с нашим дезадаптивным поведением, нам нужно прежде всего понять, что мы ведём себя следуя подсознательным *инстинктам*, а не сознательному *выбору*.

Почему мы обращаемся к инстинктам? В наш мозг постоянно поступает такое количество данных, что большая их часть, не затрагивая сознания, отправляется на обработку сразу же к гораздо более эффективно работающему подсознанию. Реальность жизни в технологически развитом сообществе численностью в восемь миллиардов глобально связанных друг с другом человек такова, что наши мозги вынуждены обрабатывать больше *четырёхсот миллиардов* битов информации каждую секунду! Это кажется невозможным, пока не вспомнишь, что мозг в среднем содержит восемьдесят миллиардов нейронов (нервных клеток), которые поддерживают десятки тысяч связей с другими клетками мозга. Почти что двухкилограммовый мозг в вашей голове содержит столько же нейронов, сколько звёзд в галактике Млечный Путь. Но наш сознательный ум работает медленно. Кроме того, он осторожен и избирателен. Сознательно мы воспринимаем (и способны обработать) только ограниченное количество данных. Но с нами случается так много всего, что большая часть работы происходит в подсознании.

Почётный профессор психологии и менеджмента Университета Клермонт — Градуэйт Михай Чиксентмихайи

и знаменитый инженер и изобретатель Роберт Лаки независимо друг от друга установили скорость обработки данных сознанием: 120 бит в секунду. Для примера, мы обрабатываем примерно шестьдесят бит информации в секунду, когда сознательно слушаем то, что говорит наш собеседник. Если собеседников внезапно станет двое, то мы подойдем к пределу наших возможностей. Если задуматься об этом, станет понятно, почему учёные, занимающиеся исследованиями мозга, предполагают, что мы проводим в бессознательном состоянии от 95 до 99% нашей жизни. Это значит, что 99% времени вы не осознаёте своих эмоций, своего поведения и решений — что уж говорить об их причинах! Это должно стать пугающим и тревожным открытием. В деле включения мозгов и преодоления наших инстинктов мы не ушли дальше наших первобытных предков, несмотря на то что у нас есть мощности, чтобы это сделать.

Созданные природой инстинкты подталкивают нас к бессознательному существованию. Ведь в древности критическое мышление в момент опасности было не только не нужно, но и смертельно опасно. Представьте, что было бы, если бы нам пришлось последовательно обрабатывать весь объем поступающих к нам данных, прежде чем предпринять ответные действия при атаке льва! Наш мозг создал шаблоны (например реакцию «бей-бег-замри»), чтобы справляться с такими ситуациями.

Но что нам делать с этим в современных обстоятельствах? Как наш мозг реагирует, когда нам нужно критически осмыслить информацию, которая важна для выживания нашего бизнеса? Или наших отношений? Опасность теперь

подкрадывается с другой стороны: наши инстинкты требуют отвечать на угрозу быстро, не раздумывая, хотя именно раздумий требуют подобные ситуации. В итоге это приводит к потере продуктивности и неудачам.

Хорошая новость: мы не бессильны. Наш мозг невероятно податлив. Мы можем натренировать наше подсознание и добиться от него лучших реакций. Наш мозг также невероятно адаптивен. Ни одно другое животное на планете не обладает настолько развитой лобной долей головного мозга, которая даёт нам уникальную возможность направленно управлять нашим поведением. В моей работе на должности исполнительного директора и биолога мне доводилось помогать самым разным людям и группам людей найти стратегию, ведущую к свободной, продуктивной и осознанной жизни. Эта книга написана для того, чтобы стать вашим путеводителем, планом тренировок. Она поможет вам преодолеть старые, въевшиеся, ставшие бесполезными привычки и стать лучшей с биологической точки зрения версией себя.

В следующих семи главах я буду давать вам советы и делиться инсайтами, которые помогут справиться с устаревшими программами. В первой главе мы рассмотрим самый базовый животный инстинкт: выживание. Мы увидим, как наш мозг запирает нас в клетку страха, вместо того чтобы позволить нам расслабиться и наслаждаться жизнью. Но с помощью специальных техник вы научитесь справляться со скоростью окружающего мира *замедляясь*. Во второй главе под названием «Секс» мы посмотрим, какой смысл имеют гендерные роли с точки зрения биологии. И я расскажу вам об одном правиле, которого недостаёт

в большинстве руководств по предотвращению сексуальных домогательств на работе, способном сохранить вашей компании миллионы долларов. Третья глава, «Многообразие», рассказывает о том, почему меньше — это больше. В мире, казалось бы, бесконечного изобилия выборов, наш инстинкт, требующий разнообразия, оставляет нас беспокойными и неудовлетворёнными. Но я объясню вам, как изменить базовую настройку вашего мозга на удовлетворение без фрустрации. Четвёртая глава повествует о самобмане, инстинкте, который спасал нашим предкам жизнь, но в современности приводит к большим личным и профессиональным потерям. В этой главе я дам вам простые инструменты, которые помогут распознать моменты, когда ложь вредит нам самим, и смотреть на мир более сознательно. Вы узнаете, каким образом умение узнавать и предотвращать инстинктивные реакции может стать причиной вашего успеха или неудачи. Глава пятая, «Принадлежность», раскрывает одну из самых мощных базовых настроек вашего мозга. Вы увидите как в обстановке, которая заставляет нас конкурировать, помощь друг другу на самом деле работает куда лучше — и для групп, и для отдельных людей. Шестая глава расскажет о том, как легко наш страх перед «чужими» влияет на наши решения, приводя к вредным действиям. В ней я опишу несколько простых шагов, которые помогут натренировать мозг, чтобы добиться более сознательного, свободного от стресса состояния и научиться принимать более креативные и точные решения. И наконец, глава седьмая, «Сбор информации», расскажет, почему наши дни забиты делами, но кажется, что усилия не приносят никаких плодов. Наш инстинкт требует собрать как можно

больше фактов, из-за чего сегодня мы потребляем больше информации, чем когда-либо ранее. И всё же мы пропускаем ключевые данные и упускаем из виду нужды клиентов, друзей и семьи.

Мы можем поблагодарить мозги наших предков за помощь в достижении невероятного успеха человека как вида. Но, будучи людьми, которые сегодня стоят на ступеньку выше, мы должны взять ситуацию в свои руки. К счастью, у всех нас есть силы, чтобы начать перепрошивку наших инстинктов для нового мира. Эта книга даст вам необходимые знания и навыки, чтобы определить, исправить и оптимизировать ваши инстинкты. Она даст вам инструменты, которые *работают согласно вашей биологии, а не вопреки ей*. Прочитав эту книгу, вы начнёте принимать лучшие решения на работе, дома и во всех ваших отношениях. Вы сможете начать жить по-настоящему осознанной жизнью.

Глава 1

Выживание

Поспешай медленно

Я умирала от холода. Буквально умирала. Окунувшись с головы до пят в ледяную воду реки Гудзон, я поняла, что попала в беду. Я дышала на руки, пытаюсь согреть их последним доступным источником тепла. Но даже моё дыхание вскоре остыло. Я почти не помню того, что происходило после, кроме едва заметных уколов обжигающего холода, рассыпавшихся по коже. Моё тело сдавалось на милость гипотермии.

Тот день начинался как приключение. В качестве ежегодного традиционного совместного путешествия мы с отцом решили сплавиться на лодке по реке Гудзон. С веток деревьев над нашими головами свисали сосульки; поздний снег слегка припорошил ветви. Я всегда мечтала сплавиться по бурной реке, и папа выбрал *наилучший* момент — первый день сезона, когда течение было самым быстрым. Папа знал, что всегда, когда у меня была возможность разогнаться, я предпочитала выжимать

скорость *на полную*. Но в то первое апреля погода была необычайно холодной... даже по стандартам штата Нью-Йорк.

Мы подготовились: надели водонепроницаемые костюмы. В начале дня я была в прекрасном настроении, которое не испортила даже стремительно падающая температура. Прошёл час с начала путешествия, и я почувствовала первые признаки гипотермии: пропала чувствительность в конечностях. Я почувствовала необычайную тяжесть, и мир вокруг меня замедлился — а сильнее всего моё собственное тело. Я оглянулась на папу, который улыбался и грёб веслом позади меня. Я посмотрела вперёд и поняла, что до остановки у берега, где мы будем в тепле и безопасности, остался ещё час. Я не могла понять, что мне делать. Даже если бы я сказала отцу о том, что мне нехорошо, он ничего не смог бы сделать. И в этот момент мой инстинкт самосохранения перехватил управление над телом, отправляя струю благословенного тепла между моих ног.

Моё тело перестало волноваться о социальных условиях. Оно хотело жить и готово было сделать всё, чтобы обеспечить выживание, — то есть сузить мои кровеносные сосуды, чтобы сохранить тепло вокруг жизненно важных органов. Почки были вынуждены поспевать за возрастающим кровяным давлением. Мне было шестнадцать, и я описалась. Но, если честно, было так холодно, что мне было всё равно. Инстинкт самосохранения теперь управлял всеми реакциями моего тела.

Люди — мастера создания структур, насаждающих цивилизованное поведение. Но эти структуры отменяются

прочь, когда включается наш инстинкт самосохранения. Например, опустошение мочевого пузыря становится возможным, когда наше тело чувствует угрозу.

**Наш инстинкт самосохранения включается,
чтобы заглушить голоса, которые говорят
нам, что можно, а что нельзя.**

Мы просто действуем. Сознательно или нет. И слава богу, потому что (спойлер!) благодаря этому инстинкту я всё ещё жива. Как только мы пристали к берегу, папа быстро посадил меня около полного дров очага, и это спасло меня от опасности замёрзнуть заживо.

Мой инстинкт самосохранения сделал всё, чтобы сохранить тепло. В других ситуациях этот же инстинкт мог бы заглушить ваше отвращение, чтобы вы могли, скажем, съесть любимую собаку семьи, когда закончатся все остальные запасы еды (печальный случай туриста Марко Лавойе: в 2013 году он был вынужден съесть свою любимую немецкую овчарку после того, как провёл несколько месяцев без еды в диких лесах Канады). Сила инстинкта самосохранения способна повысить ваш болевой порог, который в обычной ситуации не дал бы вам ампутировать самому себе руку — с чем столкнулся Арон Ралстон, историей которого вдохновлён фильм «127 часов». Если вы когда-нибудь выпивали слишком много алкоголя, то можете поблагодарить свой инстинкт самосохранения за то, что он остановил вас, заставив потерять сознание

или вызвав рвоту, чтобы токсины вышли из организма (а иногда и то и другое).

Выживание — это отправная точка для всех других инстинктов, о которых вы узнаете в этой книге. Это мощная основа, глубоко засевшая в нашем подсознании. Вы легко убедитесь в этом, если намеренно попытаетесь причинить себе вред. (Пожалуйста, не проверяйте это на себе! Я не призываю к подобным действиям, просто иллюстрирую суть.) Одна из моих любимых страшилок — легенда о том, что мы могли бы откусить собственный палец с той же лёгкостью, с какой кусаем морковку, если бы наш мозг не останавливал нас. Несмотря на то что это утверждение не соответствует реальности (нужно *гораздо* больше сил), оно демонстрирует то, как наши инстинкты спасают нас от откровенно идиотских затей.

Лучший пример действия инстинкта самосохранения — это когда вы случайно касаетесь рукой горячей плиты и ваш мозг быстро и рефлекторно заставляет вас отдёрнуть её. Но вот что здесь самое крутое: движение от источника опасности происходит до того, как ваш мозг успевает понять, что происходит. Болевые рецепторы активируются до того, как вы осознаете боль. Другими словами инстинкт диктует, что нужно сделать ещё до того, как вы осознаете произошедшее.

Когда наши первобытные предки чувствовали стресс, инстинкт самосохранения мчался на помощь, потому что источники стресса в те времена — скажем, готовый к прыжку тигр или голод — были угрозой выживанию. Отсюда возникает проблема — наш не изменившийся

с каменного века мозг работает на опережение. В современном мире вместо тигра на нас охотится бухгалтер Джо, который пытается найти ваш финансовый отчёт, или исполнительный директор Кейт, нетерпеливо ждущая ответа на письмо, отправленное *целых две минуты* назад. Инстинкт самосохранения, который так хорошо служил нам в дикой местности, реагирует на бытовые проблемы так, словно они напрямую угрожают вашей жизни. Это несоответствие есть в мозге каждого современного человека. Наши страхи и неудобства сегодня больше не означают, что нам грозит непосредственная опасность.

Мы ещё вернёмся и рассмотрим это несоответствие подробнее, когда будем говорить о реакции на стресс. А сейчас достаточно сказать, что подавляющее большинство раздражителей в современном мире не грозят нам гибелью. Так почему тело реагирует так, будто всё наоборот? Почему наш мозг не может отличить реальную угрозу от того, что только кажется ею?

Это происходит потому, что наш инстинкт самосохранения управляет гораздо большим количеством процессов, чем требуется.

Инстинкт самосохранения всё равно необходим (вспомните последний раз, когда вы чудом успели выскочить из-под колёс приближающегося автомобиля), но нам стоит научиться лучше его контролировать. В противном случае инстинкт самосохранения может причинять постоянный вред нашему здоровью и отношениям и заставлять нас упускать прекрасные моменты жизни.

Уличный музыкант

Январским утром 2017 года, когда на часах было без девяти восемь, мужчина в джинсах и кепке установил пюпитр с нотами в тесном переходе метро Вашингтона, округ Колумбия, и начал играть на скрипке. Он положил открытый футляр инструмента рядом на случай, если кто-то из сотен пешеходов решит вознаградить его за усилия.

В течение 43 минут с его скрипки лилась великолепная музыка — до боли прекрасные отрывки Баха, Массне, Шуберта и Понсе, которые заставляли людей в концертных залах по всему миру вскакивать на ноги и аплодировать. Но в этом переходе на музыку почти не обращали внимания. Никто из торопившихся людей не знал, что пропускает мимо ушей исполнение международно признанного музыканта Джошуа Белла, игравшего на одной из самых дорогих скрипок в мире, созданной Страдивари в 1713 году.

Будучи вундеркиндом, Белл собирал полные залы, получал бурные овации толп слушателей и устанавливал цену минимум в тысячу долларов за минуту игры. Но там, в переходе метро, больше похожий на просящего милостыню, он играл для глухой аудитории. Люди торопились по своим делам и шли мимо. Занятые. Опаздывающие — возможно, по иронии судьбы, торопящиеся купить один из немногих доступных в продаже билетов на концерт Белла.

Белл ушёл из перехода с несколькими долларами, которые кто-то торопливо бросил в его футляр. Из 1070 людей, прошедших мимо, только семеро остановились дольше, чем на минуту, чтобы послушать его музыку, и большинство

из них были детьми. Обыватели даже не подумали сойти с привычного маршрута.

Что это говорит о нас как об обществе? Журналист газеты *The Washington Post* Джин Вайнгартен, который написал статью об этом случае, сделал идеальный вывод:

«Если мы не можем выделить время, чтобы послушать, как один из лучших музыкантов на планете играет лучшие музыкальные произведения в истории, если поток современной жизни оглушает нас так сильно, что мы не видим и не слышим вещей подобного масштаба, — что ещё мы упускаем в жизни?»

Что ещё вы упускаете, потому что слишком заняты, чтобы остановиться и обратить внимание? Какие радости исчезают из-за стресса повседневности? Почему мы пропускаем прекрасные моменты? Я думаю, что в этом виноваты наши инстинкты.

Иронично, что даже те, кто платят тысячу долларов за минуту музыкального концерта, летают в частных самолётах и выбирают абсолютно любую еду, не беспокоясь, смогут ли они наесться завтра, всё равно живут с мозгом, застрывшем в режиме выживания. Повседневная жизнь в современном мире погружает нас в нескончаемое состояние занятости, которое не отступило даже посреди самого жёсткого карантина. Мы думаем о *времени* как о ценном и дефицитном ресурсе, словно в сутках постоянно не хва-

тает часов, чтобы сделать всё необходимое. Почему так получается? Технологии, возникшие за последние 200 лет, от стиральных машин до доставки еды на дом, дают нам больше свободного времени, чем когда бы то ни было, но мы всё равно убаюкиваем себя мыслями о том, что мы постоянно что-то не успеваем.

Подумайте о своём расписании дня. Быть может, вы проснулись сегодня от громкого сигнала будильника, выпили пару кружек кофе, а затем толкались среди незнакомцев на тесной пригородной платформе? Или провели утро за рулём автомобиля, пробираясь через пробки? Вы едва успели в офис или на видеоконференцию к девяти утра. Оставалось только надеяться, что никто не заметил вашего опоздания на пару минут. Вы провели день общаясь с незнакомыми людьми, делая всё возможное, чтобы интерпретировать сигналы собеседника (часто не видя его лицо и не слыша интонаций). Вы ушли с работы в шесть вечера чувствуя тревожность из-за всего того, что не успели доделать, и отчётов, к которым даже не приступали. Вы забрали детей из садика, поблагодарив незнакомых людей, которым вы на целый день доверили заботу о самом ценном, что есть в вашей жизни.

И вдруг вам звонят родственники: они решили неожиданно заглянуть и вот-вот будут у вас! Что на ужин? В конце концов, когда все остальные уже спят, вы бездумно листаете ленту социальных сетей, лёжа в кровати, чтобы убедиться, что не пропустили ничего важного. К тому времени, как вы наконец закрываете глаза, уже почти полночь. Уведомления в телефоне заставляют вас ворочаться в постели следующие шесть часов. И вот раздаётся будильник. Всё повторяется с начала.

Написание этих двух абзацев заставили меня почувствовать стресс, а ведь я всего лишь *писала*, а не переживала всё это! Когда-то стресс был стимулом, спасавшим нам жизнь, запуская реакцию «бей-беги-замри». Именно она заставляет нас сражаться с хищником, бежать в укрытие или прятаться в надежде, что опасность пройдёт мимо. Но наш мозг плохо различает реальную и воображаемую угрозу. Реальная угроза — это, например, голодный тигр, запрыгнувший в окно вашей спальни посреди ночи. Практически невозможный сценарий в современном мире!

Тем не менее наш мозг не перестаёт защищать нас от угроз, которые *кажутся* ему смертельными, и провоцирует реакцию «бей-беги-замри» в совсем неподходящих обстоятельствах: когда мы среди чужих людей, или застряли в особенно длинной пробке, или слышим сигнал сообщения, которое требует нашего немедленного внимания. На первый взгляд наша жизнь стала легче и безопасней, чем у наших предков, но помешанный на выживании мозг действует так, словно до обеда на нас уже успела напасть целая стая голодных тигров! Наш мозг совсем по-другому воспринимает реальность.

В результате он продолжает жить в режиме выживания, не позволяя нам наслаждаться приятными моментами: скрипичной музыкой в переходе метро или запахом свежеиспеченного хлеба, раздающегося из пекарни. Удовольствие второстепенно по сравнению с выживанием. Поэтому мы ищем вокруг «опасности», убеждённые в том, что у нас нет времени на «излишества». Но упущенные радости жизни — не единственная проблема, которую создают наши устаревшие инстинкты. Наши здоровье и продуктивность тоже страдают от них.

Подробнее о воздействии стресса на здоровье и продуктивность

Стресс называют эпидемией XXI века. Почему? Давайте посмотрим, что происходит с нашим телом, когда оно входит в режим «бей-бег-замри» и внутри обрушивается лавина гормональных реакций. Сначала происходит выброс адреналина, что немедленно выражается в дрожащих и потных руках, учащенном сердцебиении, увеличившейся силе. Адреналин — мощный, но кратковременный нейротрансмиттер. Ведь в природе настоящие битвы не длятся долго. Или вы сбегаете от тигра, или становитесь его обедом. Адреналин крайне эффективен в драгоценные первые секунды после обнаружения угрозы. Затем на помощь ему приходит кортизол, главный гормон стресса. Поддерживает реакцию «бей-бег-замри», а также помогает устранить урон, который вы получили от угрозы.

Главная функция кортизола — перекрыть доступ к протеинам и дать короткую дорогу к глюкозе, энергетической валюте тела. Во время стрессовой реакции глюкоза даёт быструю энергию основным мышцам, которые помогут вам бежать или драться. Она предоставляет энергию, чтобы справиться с травмами, болезнями и инфекциями.

Ещё одно полезное свойство кортизола — подавление иммунной, репродуктивной и пищеварительной систем, каждая из которых не играет особой роли, когда вы находитесь в стрессе. Представьте себе, что было бы, если бы во время драки не на жизнь, а на смерть, вы вне-

запно почувствовали сексуальное возбуждение или голод. Эти отвлекающие факторы полностью устраняются благодаря вашим надпочечникам, которые связывают кортизол с рецепторами, отвечающими за эти реакции в вашем мозге.

Все эти хитроумные элементы движутся в невероятно скоординированном танце, чтобы вы могли оставаться в безопасности без необходимости бить тревогу сознательно. Но это и становится наибольшей проблемой, обусловленной нашей системой распознавания угрозы не может адаптироваться и научиться отличать повседневные проблемы от смертельно опасной угрозы.

В среде обитания наших предков эта лавина была кратковременной и очень редкой реакцией. А современность постоянно бомбардирует нас чувственными стимулами на скорости, которую мы с трудом можем осознать. В результате мы часто оказываемся в состоянии сенсорной перегрузки, что заставляет наш мозг воспринимать буквально всё что угодно как опасность, от которой нужно спастись, и вводит нас в состояние стресса.

Иронично, что постоянная стимуляция погружает нас в по-настоящему опасное состояние хронического стресса. Постоянный стресс отличается от непостоянных стрессов, которые наши тела приспособлены выносить, тем, что поток кортизола не снижается примерно никогда. Во время краткосрочного стресса кортизол подскакивает, пока угроза не исчезает, а затем возвращается к обычному уровню в течение часа. Если эти стрессы постоянно преследуют вас в течение дня, как это происходит в современности, уровень кортизола всё время повышен, что приводит к но-

вому среднему значению, которое влечёт за собой жуткие последствия.

Например, нам известно, что хронически повышенный уровень кортизола подавляет иммунную систему, оставляя нас беззащитными перед болезнями. Корпорации Америки терпят значительные убытки из-за отсутствия сотрудников на работе по причине болезни — согласно исследованию Джона Хэнкока, примерные ежегодные убытки составляют 1900 долларов США на одного сотрудника. Траты возрастают на 46%, когда речь идёт о подверженных постоянному стрессу сотрудниках, подсчитал Национальный институт охраны труда. Неудивительно, что с приходом пандемии ковида уровень стресса возрос в разы (а вместе с ним затраты на ментальное, физическое и психологическое здоровье). Примерно 88% сотрудников сообщали о «среднем или высоком стрессе» в опросе, который проводился в апреле 2020 года. 62% заявили, что они потеряли «как минимум один час продуктивности в день», а 32% — «как минимум два часа в день» из-за стресса, вызванного пандемией. И этот же стресс делал работников более уязвимыми для болезней.

Американская психологическая ассоциация связывает хронический стресс с шестью главными причинами смерти: сердечно-сосудистыми заболеваниями, раком, лёгочной недостаточностью, несчастными случаями, циррозом печени и самоубийствами. Стресс может вызвать даже преждевременное старение! Исследования показывают, что хронический стресс коррелирует с более короткими теломерами — защитными чехлами на ваших хромосомах, которые влияют на скорость старения ваших клеток. Тело-

меры похожи на пластиковые наконечники шнурков — они не дают всему шнуру расплестись. Но с постоянно высоким уровнем кортизола теломеры ослабляются. Кроме того, повышенный кортизол снижает нейротрофический фактор мозга — протеин, который защищает клетки вашего мозга. Повышенный кортизол даже связывают с понижением IQ. Когда ваше тело испытывает стресс, оно задействует стволовые клетки, которые подавляют связи с префронтальной корой (а там происходит большая часть высокоуровневых когнитивных процессов).

Исследование, опубликованное в 2018 году в журнале «Нейрология», связывало повышенный уровень кортизола с худшими результатами в тестах на запоминание, организованность и внимание. Среди испытуемых, двух тысяч работников средних лет, не демонстрировавших никаких симптомов, у тех, кто обладал самым высоким уровнем кортизола, чаще всего были заметны физические изменения в мозге, связываемые с ранними симптомами болезни Альцгеймера. Но беспокойство вызывает не только наше здоровье. Наши профессиональные достижения также страдают.

В независимых рецензируемых научных исследованиях, опубликованных в 2003 и 2015 годах, приводились результаты экспериментов, показывавших, что введение кортизола для искусственного вызова стрессовой реакции влияло на способность субъекта замечать ошибки, одновременно увеличивая склонность к риску. Сложно представить лучший рецепт катастрофы на рабочем месте. Участников исследования 2016 года просили решать математические задачи вслух, укладываясь в стремительно сокращающиеся

интервалы времени. Когда они отвечали неправильно, раздавался громкий и резкий звук. Испытавшие стресс участники показали значительное снижение таких функций, как внимание, рефлексия, планирование, ухудшились также способность справляться с задачами и возможность преобразовывать информацию в удобную для восприятия форму.

Работа и здоровье страдают из-за стресса. Истощённый стрессом мозг запускает жестокий круговорот, заставляя нас оставаться в режиме выживания. Но мы можем вырваться из этого круга стресса, используя высшие когнитивные функции, чтобы сделать лучший выбор.

Времени хватит... на неправильное решение

Режим выживания — это что-то вроде внутреннего телохранителя, готового быстро и эффективно среагировать в случае угрозы. Иметь такого телохранителя здорово. Но в нашем случае телохранитель часто путается, выгораживает и постоянно даёт ложную тревогу, заставляя нас сначала действовать, а потом думать — в ситуациях, когда угрозы нет.

Мы не сможем решить проблему наилучшим образом, если позволим инстинкту самосохранения управлять нашими решениями. Вспомните свою инстинктивную реакцию на последнюю рецессию в экономике, когда вы спешно избавились от своего инвестиционного портфеля. Или тот раз, когда вы хлопнули дверью, угрожая уволиться, после того как кому-то другому дали повышение. Или тот раз,

когда, пойдя на поводу на эмоций, вы открыли ведёрко из «Баскин Роббинс», а потом не успели моргнуть, как съели его полностью. Вы и сами всё понимаете.

**Это работа вашего инстинкта самосохранения.
Вы дерётесь, бежите или замираете в случаях,
когда на самом деле вам ничего не угрожает.**

С точки зрения внутреннего телохранителя, нас стоит прикрыть... *на всякий случай*. В результате мы слишком бурно реагируем на события, даже не попытавшись понять, что происходит, или лучше разглядеть источник опасности. Может быть, в экономике просто произошёл небольшой скачок. Может, вам пора побеседовать с вашим начальством о том, почему вас не повысили. А может, подождать, пока грусть пройдет сама по себе. Вместо того чтобы использовать высшие мыслительные функции, мы принимаем решения, следуя подсказкам реакционной части нашего сознания, делая скоропалительные выводы, чтобы найти *быстрое*, а не лучшее решение.

Моя хорошая подруга всегда говорит: «Хорошее приходит к тем, кто умеет ждать». Она имеет в виду следующее: если мы чего-то очень хотим, то мы склонны искать короткие пути, и в итоге получаем желаемое — но, скорее всего, в его худшей версии. Порой, когда наш мозг сосредотачивается на выживании, забывая обо всём остальном, результаты оставляют желать лучшего. Если у нас нет шанса осознать происходящее, прежде чем инстинкты перехваты-

вают контроль в ситуации *настоящей* смертельной опасности, то почему мы думаем, что в повседневных стрессовых ситуациях будет по-другому?

К счастью, подавляющее большинство не принимает решения, касающиеся жизни и смерти, каждый день. Но опять-таки, наш мозг плохо отличает реальную опасность от воображаемой. Слишком часто это приводит к тому, что мы обращаемся к инстинкту выживания, чтобы быстро и однозначно среагировать на ситуацию, — потому что наши инстинкты были созданы именно для этого. Либо чёрное, либо белое. Жизнь или смерть. Но полагаться на подобные механизмы — путь в никуда в сером мире запутанных проблем и сложных решений. Наша способность принимать хорошие решения подавляется при стрессе в основном из-за действия двух механизмов:

1. Узкий или поспешный процесс принятия решений, который приводит к тому, что рассматриваются не все варианты или же не все из них тщательно обдумываются перед принятием решения.
2. Фрагментарная оценка, в которой рассмотрение доступных вариантов перестает быть логичным и последовательным, становясь поспешным и неорганизованным, что приводит к предвзятости.

Представьте, что босс попросил вас выбрать еду для большого корпоративного праздника. Вы несёте ответственность за питание пятисот людей, а мероприятие состоится через неделю. Что вы будете делать? Возможно, поищите в Google местный кейтеринг со средней стои-

мостью и стандартным меню. Если вас торопят, то вы, возможно, сократите варианты выбора до тех мест, где ели раньше. Придёт ли вам в голову поискать компании, которых нет в Google или «Яндексе»? Разузнаете ли вы всё о мероприятии, узнаете ли, что оно состоится под открытым небом и что логичнее было бы заказать услуги нескольких передвижных вагончиков с едой? Подумаете ли о том, что бюджет не ограничен, а потому заказать лобстеров, которых доставят по воздуху из соседнего штата не только хороший вариант, но и *наилучший*? С учётом ограничения по времени, вы, скорее всего, даже не задумаетесь о том, что у кого-то может быть аллергия или что четверть ваших коллег — вегетарианцы, и, и, и...

А теперь представьте, что мероприятие состоится через два часа и от него зависит, сохраните ли вы рабочее место.

**Время — это самый сильный провокатор
стресса в нашей жизни, и мы сами
возвели его в этот статус.**

Оно сильнее всего ограничивает наш поиск креативных решений. В приведённом выше сценарии вы будете настолько оглушены стрессом, что просто закажете первый попавшийся вариант. Или, может быть, ваш инстинкт заставит вас замереть, и вы не примете никакого решения. В условиях современного рынка необходимость придумать новое и быстро возобновлять цикл давит на всех. Вместо того чтобы использовать время в начале проекта, чтобы

замедлиться и оценить ситуацию, мы сразу бежим решать проблему. Я обычно сравниваю это с попыткой переносить воду в решете. Мы так торопимся выполнить задачу, что не задумываемся о том, что с дырявым дном нужно что-то сделать, чтобы задача была выполнена быстрее и эффективнее.

В подобной обстановке постоянного давления принимаются одинаково плохие решения. Я сама попадала в эту ловушку несколько раз. Мы с моим бизнес-партнёром шутим, что его инстинкт самосохранения заставляет его замирать: он придумает пятнадцать разных дизайнов решета с разным материалом для дна, но не применит ни одно из них. А я тем временем без какого-либо плана бегаю туда-сюда, таская за собой сразу несколько решёт, из которых вытекает вода.

Недавно, когда мы разрабатывали приложение для нашего бизнеса, мой инстинкт самосохранения чуть не привёл к катастрофе. Во время бета-тестирования наше приложение получило отличные отзывы, но я тревожилась. В стремлении обеспечить выживание проекта, я начала передавать сотни комментариев, патчей, багов, функций и идей (иногда противоречащих друг другу) нашей команде разработки. Как только команда начинала движение в одном направлении, мои указания направляли их в другую сторону. В то же самое время мой партнёр создавал новые планы так быстро, как только мог, но к концу дня они становились неактуальными. Вскоре стало очевидно: наши инстинкты самосохранения заставляли нас ходить по кругу. Нам нужно было замедлиться, чтобы ускориться. Как только мы выделили время, чтобы проанализировать

все отзывы вместе, появился чёткий и понятный путь. Он создал логичный план, а я смогла начать работу. Совсем скоро команда подстроилась, и вместе мы начали двигаться даже быстрее, чем раньше.

Инстинкт самосохранения может повлиять и на то, как мы отвечаем на последствия наших выборов. В 2013 году компания «Лулулемон», продававшая товары для спорта и активного отдыха, выпустила линейку леггинсов для йоги, сделанных из полупрозрачного материала, в котором женщины чувствовали себя скорее раздетыми, чем одетыми. Продажи рухнули, и всю линейку отозвали из магазинов, хотя ожидаемый хит продаж по прогнозам должен был принести компании 67 миллионов долларов. Тогда исполнительный директор компании Чип Уилсон сказал репортеру, что «тела некоторых женщин просто не подходят» для леггинсов «Лулумелон». Тем самым он не только пренебрежительно отнёсся к большой части женщин, но и дал понять, что компания и не собиралась брать в расчёт эту часть аудитории, когда создавала свой продукт.

Частенько наш инстинкт самосохранения заставляет нас принимать не лучшие решения.

Вот, например, история человека, которого мы назовём Боб. Боб — исполнительный директор компании среднего размера, которая успешно существовала больше полувека. Но не так давно стиль руководства Боба попал под огонь критики. Доходы компании стали проседать, и Боб

не смог вовремя адаптироваться к масштабным изменениям на рынке. Сотрудники компании сделали несколько предложений. Особенно выделялся план другого члена руководства, Стива. Сотрудники активно поддерживали план Стива, но Боб публично назвал его «слабым и невозможным для осуществления». Несмотря на жаркие споры в совете директоров и данные аналитики, поддерживавшие план Стива, Боб отказался дать ему зелёный свет.

Почему Боб принял такое странное решение? Потому что для него это было вопросом не бизнеса, а отношения к нему лично. Всё пришло к тому, что он добавил к неудачному решению физический конфликт: в тот же день, когда компания получила данные о самой большой убыли в своей истории, Боб вышел за угол своего офиса и столкнулся со Стивом, в процессе упав на пол. Почувствовав стыд и злость, он вскочил на ноги и толкнул Стива, во весь голос выкрикивая оскорбления в адрес потрясённого сотрудника.

Хотя ужасная реакция Боба, очевидно, была направлена не на того человека (и, откровенно говоря, могла стать поводом для иска!), она даёт нам классическую картину действия инстинкта самосохранения. Для Боба Стив стал соперником — вызовом его статусу и позиции в компании. В первобытные времена вызов лидеру означал борьбу не на жизнь, а на смерть. С точки зрения биологии устранение соперников и поддержание репутации сильного лидера приносит огромные дивиденды. Но если лидер перестаёт заботиться о своём статусе, остальные могут перестать считать его лидером. Узурпаторы власти крайне редко брали на себя риск оставить предыдущего лидера в живых. Конечно, умом Боб понимал, что его жизни ничего не гро-

зит. Но это не остановило его инстинкт самосохранения от совершения ошибок.

Когда нашей жизни или делу нашей жизни что-то грозит, мозг возвращается в режим реагирования. У всех нас были моменты неловкости, которые, несомненно, испытал Уилсон сразу после своего высказывания о легинсах «Лулу-лемон». Мы все срывались на наших возможных соперниках или сбегали от проблемы, вместо того чтобы разобраться с ней сразу. Стресс действует не только на слабых или тех, кто не выдерживает нагрузки. Он действует на всех, и нам пора бы придумать, как реагировать на него иначе.

Относительность и рассеянный мир

Как же сделать так, чтобы наш мозг давал нам время на принятие лучших решений?

**Чтобы переписать настройки
инстинкта самосохранения, нужно
научиться замедлять время.**

Помните, что время — это человеческий конструкт. А это значит, что на его восприятие каждым индивидуумом можно повлиять с помощью нескольких факторов. Когда Эйнштейн опубликовал свою теорию относительности, репортёры настолько одолели его секретаршу просьбами объяснить теорию, что Эйнштейн, по слухам, дал ей следую-

щее описание: «Когда вы два часа сидите в кафе с милой девушкой, вам кажется, что прошла всего минута. Когда вы минуту сидите на горячей плите, вам кажется, что прошло два часа. Это и есть относительность».

Мы ощущаем время по-разному в разном контексте. Чем больше мы учимся управлять нашим восприятием времени, тем лучше мы можем принимать решения, не зависящие от раздражающих факторов. Восприятие времени часто разделяют на два вида: ретроспективное и перспективное.

Ретроспективное восприятие времени — это то, как мы интерпретируем уже прошедшее время. Наши воспоминания. *Перспективное* время, с другой стороны, это когда мы заглядываем в будущее: что нас ждёт впереди? Что готовит нам грядущий день? Какой следующий аврал нам придётся разгрести? Когда мы чувствуем себя занятыми и смотрим вперёд, время летит незаметно. Нам всегда кажется, его недостаточно, чтобы сделать все, что нужно. В идеале, мы все должны были бы уметь оставаться в текущем моменте большую часть нашего сознательного времени, но наш разум слишком легко соскальзывает в переживания о будущем и воспоминания о прошлом.

Забавно, но технологии только увеличивают это ощущение нехватки времени. Психолог Айоф МакЛафлин в нескольких исследованиях доказала, что зависимость от технологий приводит к неожиданным временным затратам. Когда мы регулярно проверяем ленты социальных сетей и мессенджеры, то думаем, что время проходит быстрее. Наше восприятие времени ускоряется! Почти каждый испытывал это: собирался на минутку отвлечься

и проверить сообщения, очнулся через час. Дополнительные исследования показывают, что когда мы верим, что у нас мало времени на задачу, то наши результаты ухудшаются, даже если на самом деле у нас полно времени. Если объединить эти факторы, то получается, что зависимость от технологий создаёт среду, в которой мозгу постоянно кажется, что ему не хватает времени, и в результате мы показываем себя хуже, чем могли бы.

Профессор Джорджтаунского университета Кэл Ньюпорт обращается к этой проблеме в книге «В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста», в которой он уделяет особое внимание тому, как важно всем нам найти способ уменьшать поверхностную работу. Поверхностная работа, по словам Ньюпорта, означает, что «задачи, не требующие когнитивной нагрузки, как правило, связанные с логистикой, часто выполняются невнимательно. Эта работа не создаёт новую ценность для мира, и её легко воспроизвести». Подумайте: электронная почта, сообщения в мессенджерах, посты в социальных сетях. Оказывается, что когда вы решаете на пять секунд отвлечься, чтобы прочитать входящие сообщения, то тратите куда больше пяти секунд. В среднем у нас уходит 23 *минуты* (а если ещё точнее, то 23 минуты и 15 секунд), чтобы «вернуться» и полностью сфокусироваться на прежней задаче. Эмпирическое исследование Глории Марк, в котором и были доказаны эти огромные временные затраты, также обнаружило, что отвлекшиеся сотрудники часто пытались потом компенсировать потраченное время, работая быстрее, что вело к большему стрессу, раздражению и снижению продуктивности. Испытуемым в этом исследовании (и, может

быть, вам и вашим коллегам) нужно было воспользоваться принципом *festina lente*.

Festina lente — это латинское крылатое выражение, значение которого «поспешай медленно».

Мы все слышали о принципе «замедлись, чтобы ускориться», но в постоянно ускоряющемся мире замедление кажется прямым путём к поражению.

Ключ к тому, как заставить ваш инстинкт самосохранения работать на вас, а не против вас, скрывается в *festina lente*. *Сделайте что-то с вашим решетом перед тем, как бежать за водой.*

Верить, чтобы добиться: искривляем время себе на пользу

Чтобы лучше сконцентрироваться на углублённой работе — тех задачах, которые требуют от вас полноценного внимания, — можно попробовать собрать поверхностную работу в чётко заданные интервалы времени. Например, разбирать электронную почту строго с 7 до 8 утра, или с 12 до 13, или с 16 до 17, чем пытаться обработать входящие сообщения потоком. Чем больше мы тренируем наш мозг сосредотачиваться на одной задаче, тем лучше полученные результаты.

Исследование, проведённое в Университете Калифорния-Ирвин, показало, что средний работник переключается

между задачами каждые три минуты. А другое исследование продемонстрировало, что 70% электронных писем открываются в течение шести секунд после получения. Технологические отвращения превратили наш мозг в неспособное к концентрации решето. И, согласно исследованию Университета Карнеги Меллон, это снижают нашу способность правильно отвечать на вопросы на 20%!

Представьте на секунду, что вы запланировали время без технологий, создав возможность для углублённой работы. Если бы вы были абсолютно уверены, что вам хватит времени сделать всё, что вы хотите совершить? Стали бы вы тогда вести себя иначе?

Но можно ли вести себя так, когда ваш мозг постоянно говорит, что времени нет?

Только замедлив свой мозг, вы сможете получить ощущение большего количества времени.

Когда ваш мозг получает меньше стимулов, кажется, что время замедляется. Последние пять минут углублённой работы могут дать тот же результат, что тридцать минут поверхностной. Оказывается, мы многое можем контролировать в нашем восприятии времени.

«Мозг тратит огромное количество усилий, чтобы отредактировать события и представить вам историю того, что происходит вокруг, и того, как быстро или медленно это происходит, — объясняет исследователь в области нейронаук из Стэнфорда, Дэвид Иглмен. — То, что ваш мозг

представляет вам, как происходящее в действительности, не всегда является реальностью. Мозг всегда пытается собрать лучшую, наиболее полезную версию происходящего вокруг вас». Другими словами: фокус в том, чтобы перехватить управление и объяснить мозгу свою версию происходящего — что у вас достаточно времени.

Мой друг и наставник Арти Айзек приклеил к экрану своего компьютера стикер, на котором написано: «Говорит капитан». Это напоминание общаться со своей командой так, как пилоты обычно обращаются к своим пассажирам: спокойно, чётко, без спешки. Нам всем стоит применить эту идею в обращении со своим мозгом, чтобы истории, которые мы рассказываем самим себе, больше подходили современному миру. «Эй, мозг, с тобой говорит капитан. Я знаю, ты пытаешься рассказать мне самую полезную историю, но гораздо лучше будет, если мы отредактируем это кино вот *так*. Это вырежем. А это оставим».

Мы можем увидеть, как наш мозг редактирует важные для нас истории, если вспомним, чем были заняты 11 сентября 2001 года. Или когда был убит президент Кеннеди. Или какая песня играла по радио, когда вы врезались в другую машину. Большинство из нас хранит ярчайшие воспоминания об эмоционально заряженных ситуациях, потому что в таких случаях наш мозг сохраняет максимальное количество деталей. Если вы выжили в кризисной ситуации, у вашего мозга есть чёткое понимание, как управлять вашим поведением в следующий раз, когда произойдёт нечто подобное. Мозг создаёт подробную запись, к которой потом можно обращаться. И чем больше данных вы сохранили, тем больше времени вам понадобится на их обработку.

Я называю это явление *эффектом «Матрицы»*, в честь замедленных боевых сцен в одноимённом фильме 1999 года, когда главный герой обнаружил, что может просто уклониться от множества пуль, которые грозили убить его. Как же нам обернуть эффект «Матрицы» себе на пользу? Нам нужно научиться осознанно замедлять время *в нужный момент*.

Лучше звоните Салли: замедлиться в нужный момент

Кто может дать лучший пример подобного навыка, как не те, кто постоянно справляется с опасностью спокойно и контролируя ситуацию? Большинство из нас, оказавшись в настоящей чрезвычайной ситуации, например посреди пожара или под пулями террористов, полагаются на инстинкт самосохранения, и правильно делают. Но что, если вы — пожарный? Или один из врачей в отделении экстренной медицинской помощи? Как эти люди пересиливают свои инстинкты и бегут навстречу опасности? Мастера своего дела в подобных областях много и упорно тренируются, чтобы научиться контролировать свои реакции в чрезвычайных ситуациях, действуя далеко за пределами базового инстинкта самосохранения.

Вспомните реакцию капитана Челси Салленберга, или просто Салли, когда его самолёт столкнулся со стаей канадских гусей и потерял тягу в обоих двигателях. У Салли не было времени просчитать все возможные варианты или проконсультроваться с экспертным сообществом о плюсах и минусах решения, которое он собирался принять. Ему нужно было дей-

ствовать быстро. С удивительным спокойствием и скоростью он продумал несколько вариантов, а потом приводел самолёт в реку Гудзон. Он считает, что ему помогли годы тренировок. У Салли было достаточно времени. До рокового полёта он проходил подобные ситуации на симуляторах тысячи раз. В его мозг было загружено достаточно информации.

— В течение 42 лет, — сказал он потом, — я делал небольшие, но регулярные взносы в этот банк опыта, образования и навыков. И 15 января баланс оказался настолько велик, что я смог снять очень большую сумму.

Налётанные Салли 19 663 часа полёта и постоянные тренировки позволили ему в нужный момент быстро прийти к правильному решению. Но что делать нам, если мы не сталкиваемся на ежедневной основе с чрезвычайными ситуациями, но продолжаем жить с мозгом, который видит их повсюду? Что *нам* делать?

Пожарные, врачи скорой помощи, пилоты самолётов тысячи часов тратят на подготовку к конкретным ситуациям, чтобы эффективно справиться с моментом, который, как все надеются, никогда не наступит. И почти любой этап их подготовки начинается одинаково: *сделать глубокий вдох и оценить ситуацию.*

Мы можем научиться расслаблять инстинкт самосохранения, чтобы мыслить логически перед лицом непредсказуемых ситуаций, с которыми сталкиваемся каждый день. Это можно сделать с помощью замедления времени.

Посмотрим на пассажиров на борту самолёта Салли. Их мозг записывал невероятное количество данных во время этого ужасающего опыта. В результате, если бы их потом попросили вспомнить произошедшее, они рассказали бы, что полёт длился вечность. В реальности самолёт взлетел в 15:23, столкнулся со стаей птиц две минуты спустя, и немедленно потерял оба двигателя. Салли связался с авиадиспетчером, прежде чем направить самолёт в Гудзон. От вызова диспетчеру до столкновения с водой, прошло всего лишь 90 секунд. Мы обычно чистим зубы в два раза дольше! И хотя потом пассажиры могли вспоминать, что инцидент тянулся часами, в тот день в самолёте для них, скорее всего, всё произошло довольно быстро.

«В мгновение ока» и «Всё произошло так быстро!» — подобные слова часто говорят свидетели катастроф сразу после события. Только позднее, когда мозг успевает обработать все данные, мы оглядываемся назад и чувствуем, что время словно растянулось. Так почему бы нам не попробовать сознательно взять контроль над стрессовой ситуацией *в момент, когда она происходит?* Что, если бы у нас была возможность использовать растяжение времени, чтобы справляться с ежедневными всплесками уровня кортизола?

Решение: замедляйте время, сознательно, делая что-то новое

Если наше восприятие времени уходит из-под контроля из-за регулярных отвлечений, значит, мы можем попытаться управлять временем, обращая внимание на настоящий

момент. Например, в следующий раз, оказавшись в пробке, пересчитайте красные машины, поставьте незнакомую песню, включите отопление на полную и создайте сауну внутри машины или начните танцевать на своём сиденье, призывая попутчика делать то же самое.

Сделайте что-то впервые. Это не должно быть что-то невероятно опасное. Просто что-то достаточно отличающееся от обыденности, чтобы ваш мозг включил режим «записи».

Цель — осознавать запись, которую делает ваш мозг в момент, когда *событие происходит*.

Любому второму ребёнку в семье наверняка известны последствия утраченной новизны. Например, скорее всего, ваши родители фотографировали ваших старших сестру или брата в три раза чаще, чем вас. Не потому что они больше их любили, а просто потому что всё было для них в новинку. Ваши родители были так рады!

Смотри! Дэвид сделал первый шаг!

Смотри! Дэвид первый раз купается!

Смотри! Дэвид решил покакать посреди комнаты!

Вы слышите горечь? Поверьте, я её не испытываю. Клянусь, я очень рада быть вторым ребёнком и не таким большим изменением в семье. Всё могло быть гораздо хуже — я могла бы быть третьим!

Смысл в том, что ваш мозг действует *в точности* как родители детей, родившихся после первенца. Это всё уже когда-то было. Нет никаких причин снова записывать какую-то информацию.

Чтобы научиться лучше контролировать свой мозг, вы просто должны заняться чем-то достаточно уникальным, чтобы ваш мозг оторвался от дел и обратил внимание: «О! Что-то новенькое. Надо бы записать это на плёнку». Когда вы участвуете в новой деятельности, ваши старые нейронные связи прерываются. Ежедневный поток зашкаливающего кортизола и постоянный внутренний нарратив «снаружи всё такое большое и страшное» прерываются. Как громкая реклама посреди ночной телевизионной программы, под которую вы задремали, — новизна пробудит вас ото сна. И ваш мозг это заметит.

Некоторым из нас (то есть мне) с этим нужна помощь. Так что я пользуюсь простым приёмом: устанавливаю несколько напоминаний на телефон, которые подсказывают мне, что нужно сделать что-то новенькое, чтобы замедлить время (убедитесь, что планируете эти перерывы вне времени, забронированного под углублённую работу!). Когда напоминание сработает, уберите телефон, отойдите от компьютера и отвлекитесь от своего дела. Здорово будет начать с проверки ваших ощущений: оглянитесь, посмотрите на пейзаж, понюхайте, чем пахнет, прислушайтесь к звукам вокруг. Как вы себя чувствуете? Цель в том, чтобы найти что-то *новое*. Так ваш мозг научится видеть реальность, а не *проекцию* реальности.

Легко позволить мозгу утонуть в страхе и беспокойстве из-за важного отчёта, налогов, что вы откладывали, или

проекта, который кажется таким большим, что не понятно, как к нему подступиться. Наш мозг естественным образом опирается на готовые программы, которые говорят: «Мало времени». Или: «Нас и так ждёт неудача, так зачем пытаться?»

В такие моменты подобные напоминания помогут увидеть настоящую проблему, заставив выйти из-под гнёта инстинкта и позволив вам разорвать старые, давно ненужные нейронные связи.

Когда вы чувствуете стресс, найдите время, чтобы обратиться к своему инстинкту самосохранения напрямую, спросив себя:

«Чего я сейчас боюсь? Дают ли я страху остановить меня ещё до начала действия?» Когда вы прицельно смотрите на историю, которую рассказываете себе, то можете найти в ней множество дыр — тех, которые, несомненно, помогают нам *выжить*, но одновременно мешают принимать наилучшие решения и достигать ваших целей. Просто определив источник страха, вы уже берёте его под контроль. Это не тигр, и он вас не съест. Новая картина реальности, которую вы нарисуете, поможет вам влиться в процесс, полностью подготовившись к успеху.

Отступления от привычной схемы, даже короткие, помогают вам замедлить ежедневные бомбардировки кортизолом, которые вредят вашему ментальному и физическому здоровью. Вместо того чтобы поддаваться им,

вы начинаете воспринимать мир как герой «Матрицы». То, что ваш мозг воспринимает как непрекращающийся поток выстрелов в вашу сторону, превращается в череду писем на почту, сообщений в мессенджерах и новостных заголовков. Вашему мозгу удаётся переоценить угрозу и увидеть реальную ситуацию. Вы, наверное, даже не замечали, как сильно вас беспокоили все эти сигналы и окошки. Но теперь? Теперь у вас есть возможность воспринимать эти звуки сознательно, и вы... танцуете под них! Пули падают, абсолютно безобидные, не достигая своей цели.

«У большинства людей есть способность управлять содержанием своего сознания с помощью простой гигиены ума», — говорит клинический психолог и когнитивный нейрорисследователь Иэн Робертсон. Когда у вас есть время, делайте паузу, чтобы сознательно помотреть на окружающий мир и пометить сигналы, поступающие от органов чувств как доброжелательные или захватывающие. Это поможет вашему мозгу сделать новую запись, которая замедлит ваше ощущение времени.

Обратите внимание на мои слова о том, что нужно видеть входящие сигналы доброжелательными. У нас всегда найдётся время для «пугающих» ярлыков, ведь, как утверждают учёные, исследующие ответственные за эмоции зоны нашего мозга, уровень кортизола и перепады настроения связаны почти напрямую. На самом деле, осознанно добавляя радостные моменты в различные ситуации, мы заставляем наш мозг переключиться с тревожности и страха на более полезные воодушевление и мотивацию.

Лайфхаки по замедлению времени

- Попробуйте целый день пользоваться вашей неведущей рукой (например чистить зубы, наливать чай или кофе, писать сообщения на телефоне). Все бытовые вещи, кажущиеся обыденными, снова станут для вас новыми (особенно если вы попробуете таким образом заняться спортом!).
- Проверьте свои чувства: оглянитесь, прислушайтесь и попытайтесь заметить что-то новое.
- Измените маршрут до работы или магазина, добавьте к нему пару неожиданных поворотов. Если вы используете навигатор, попробуйте выключить его и дойти до места по памяти. Если немного заблудитесь, то это здорово! По пути вы будете обращать больше внимания на географические детали, которых не замечали раньше, когда не пытались создать мысленную карту пространства.
- Улыбайтесь каждый раз, когда видите что-нибудь оранжевое.
- Съешьте свой обед в новом месте, с новыми людьми или попробуйте взять что-то, что никогда не пробовали раньше (то, что в обычной ситуации вы бы точно не заказали).
- Составляйте список хороших вещей, которые случились с вами в течение дня. Они могут быть небольшими — незнакомец, улыбнувшийся вам на улице, или собака, поприветствовавшая вас, двигая всем телом, или запах тротуара после дождя. Вы можете держать этот список в голове, но для большего эффекта запишите его куда-нибудь. Наш мозг приучен искать негативные события, поэтому активный поиск хороших вещей, за которые можно быть благодарным, оказывает благоприятный эффект. По данным нескольких исследований, выходящий даже за рамки эффекта замедления времени.

Моя сестра всегда говорила: «Жизнь — это проблема или приключение». В большинстве случаев мы можем выбирать, как и куда направлять нашу энергию — к ощущению тревожности или к ощущению радостного возбуждения.

Представьте уровень стресса, который испытали бы мы все, если бы нам пришлось зачитывать негативный отзыв о чужой работе. Эти беседы часто пронизаны тревогой и беспокойством. Мы позволяем нашим древним страхам взять верх («Что, если меня отвергнут или выкинут из рядов сообщества?»), тратя невообразимое количество времени на беспокойство о том, как другие люди воспримут информацию. На самом деле в нашей власти только одна история — наша собственная. Мы можем контролировать уровень стресса, выбирая радостное возбуждение, заставляя других с большей вероятностью реагировать на наши слова и действия заразительным позитивом. И благодаря социальной природе людей эмоции вроде тревожности и спокойствия одинаково «заразительны».

Прежде чем воспринять негативный отзыв о чужой работе как проблему, подумайте о нём как о приключении. Обратная связь всегда ценна!

И как нам повезло, что мы можем помочь другим вырасти над собой! Вы начинаете управлять своим инстинктом самосохранения, что увеличивает вашу продуктивность и результаты работы. Все в плюсе.

Мы слишком легко игнорируем или пропускаем сознательные действия, которые помогут нам справиться с собой, когда нами овладевает стресс и суета окружающего мира. Общий уровень стресса в обществе продолжает расти с пугающей скоростью. Ирония в том, что мы с вами живём в гораздо более простом и безопасном мире, чем наши далёкие предки. Поэтому мы должны управлять своим мозгом, понимая, что среда, в которой мы живём сегодня, требует иных реакций, чем первобытная среда наших предков.

Лекарство от бесконечного режима выживания, в который нас загоняет стресс, может казаться контринтуитивным, но оно крайне эффективно: создайте момент, чтобы замедлиться. Пусть возникнет момент, когда вы контролируете время, а не оно контролирует вас. Перестаньте носить воду в решете. Потратьте время, чтобы найти/увидеть/понять, где находятся дыры и как лучше всего их заделать. Обратите внимание на бесконечную беготню вокруг вас и начните вести себя по-другому. Обновите что-то в вашей жизни. Слушайте музыку — виртуозного скрипача или новые треки с телефона. Оцените опасность осознанно, чтобы ваш инстинкт самосохранения не украл у вас время и не лишил вас умения видеть возможности.

Глава 1. Выводы

- Инстинкт самосохранения — основа всех остальных инстинктов.
- В первобытной среде инстинкт самосохранения помогал спастись от смертельных угроз, но в современном

мире он вызывает чрезмерное количество стрессовых реакций.

- Найдите способы применять принцип *festina lente*: поспешайте медленно, чтобы снизить количество стресса и улучшить вашу продуктивность.
- Планируйте время для задач, требующих углублённой работы.
- Ставьте напоминания, чтобы свериться с собой и окружающим миром.
- Ищите новое, чтобы растянуть время и замедлить течение жизни.
- Ведите дневник благодарности, чтобы помочь своему мозгу замечать не только плохое.
- Сознательно оценивайте сигналы стресса, чтобы воспринимать их как приключения, а не проблемы.

Глава 2

Секс

Переосмысление ролей, лидерства и ответственности

Моя семья традиционно собирается вместе по особым случаям, и 90 день рождения моей прабабушки не был исключением. Во время этого праздника я впервые задумалась о мощности наших сексуальных инстинктов.

Мне тогда было 13, и я, если честно, слабо помню, что происходило в тот день. Мы с сестрой боролись за внимание наших младших кузенов. Наверное, кто-то играл в карты — это всегда бывает на наших семейных сборищах. Но один момент запечатлелся в моей памяти до конца жизни. Мы позировали перед домом для общего семейного фото. Все родственники — нас было как минимум 15 человек. Мой дядя нажал на кнопку, которая запускала таймер, и побежал ко всем со словами:

— Скажите сыр!

— Сыр? Сыр?! — громогласно возмутилась моя бабушка. — Я прожила целых 90 лет. И будь я проклята, если сыр — это

единственное, что пришло тебе в голову, чтобы заставить нас улыбнуться.

И с улыбкой и озорными искорками в глазах она отчетливо и громогласно произнесла:

— СЕКС!!!

Не стоит говорить, что фотография, на которой у всей семьи на лице шок, стала домашней классикой. 90-летняя старушка, давно вышедшая из репродуктивного возраста, думала о сексе.

Птицы занимаются этим. Как и пчёлы. Морские уточки, голые землекопы, и да, вы, и я, и все вокруг (и, видимо, даже бабушки) это делают. Секс повсюду в мире животных, будучи вторым важнейшим инстинктом после самосохранения (ведь если с выживанием не сложилось, то проблема секса отпадает сама собой).

Нам необходимо лучше понять, как наши сексуальные инстинкты определяют поведение и мотивацию обоих полов, чтобы создать для себя здоровую профессиональную и личную жизнь. Сексуальные инстинкты формируют нас в основном двумя следующими путями:

- 1. Люди, которые привлекают нас, и причины, по которым они кажутся нам привлекательными, заставляют нас следовать определённой роли и стереотипам этой роли.** На страницах этой книги я сосредоточилась на гетеросексуальных цисгендерных ролях. Это сделано не для того, чтобы дискриминировать любую часть населения, а чтобы примеры были актуальны для большей части читателей. Но даже если вы не входите в эту группу, выводы о гендере и гендерных нормах всё равно будут для вас актуальными.

2. Вариации в сексуальных инвестициях и мотивации между гендерами усиливают гендерные роли.

А это уже приводит к негативным последствиям, особенно когда недостаток коммуникации или разнонаправленные цели приводят к харассменту.

Кто нравится *вам*, когда речь заходит о сексуальном желании? Почему, как вам кажется, у вас сформировались такие предпочтения? И какое ваше поведение, как вам самому кажется, могло бы послужить основанием для судебного иска о харассменте (об этом наверняка нет ни единого слова в организационных материалах и принципах вашего места работы)? Вам может казаться, что вы и так всё знаете, но вас, скорее всего, удивит, насколько большую свинью подкладывает нам биология со всеми инстинктивными реакциями.

Биологические роли, правила и их последствия

В прошлом женщин ценили за то, что они могли поддерживать сплочённые взаимопомощью сообщества, призванные защищать детёнышей, в то время как традиционно физически более сильные и доминирующие мужчины уходили на охоту. Этот специфический отбор по гендерному признаку всё ещё существует у большинства млекопитающих. Самок ценят за их способность вынашивать и растить детей, а самцов — за статус и способность защитить ресурсы, наличие которых этот статус и обеспечивает.

И хотя мы думаем, что давно отошли от столь древних устоев, есть причина, по которой женщины в Соединённых Штатах каждый год тратят около 450 миллиардов долларов на косметику и средства ухода. На протяжении последних 200 000 лет женщинам легче всего было получить доступ к ресурсам через высокостатусного мужчину. По сей день мы всё ещё пытаемся выглядеть моложавыми и симпатичными — то есть здоровыми и способными к вынашиванию потомства, — чтобы привлечь внимание лучших мужчин.

**Из-за того, что инстинктивные установки
всё ещё руководят сексуальным поведением
многих мужчин, женщины прибегают
к крайне причудливым средствам, чтобы
понравиться потенциальному партнёру.**

Инъекции токсинов под кожу (ботокс) или использование ужимающих поясов или корсетов, которые порой больше напоминают орудия пыток, — это всего лишь два примера из многих возможных. И сейчас крайне широко распространён феномен, когда женщины начинают красить волосы при первых признаках появления седины. Видимо, в старой присказке «Джентльмены предпочитают блондинок» всё же что-то есть. Ни одна женщина, вышедшая за рамки репродуктивного возраста, не является натуральной блондинкой — наши волосы неизбежно темнеют или седеют с возрастом, так что джентльмены, которые

предпочитают блондинок, могут реагировать на светлые волосы как на признак того, что женщина молода, и, следовательно, может рассматриваться как потенциальный партнёр.

Также нет ничего случайного в том, что соотношение идеальных параметров моделей с обложек журнала Playboy и победительниц конкурса «Мисс Америка» остаётся удивительно устойчивым с 1920-х годов. Что такого магического в соотношении талии к бёдрам, равном 0,7? Эта пропорция, которая обеспечивает максимальную фертильность. Нам кажется, что это соотношение эстетически красиво, но на самом деле оно положительно влияет на способность к деторождению. Несмотря на то что мы живём в эпоху, когда многие активно избегают беременности с помощью средств контрацепции, нас всё равно тянет к тем, кто будет наиболее эффективным с точки зрения рождения детей.

У самцов тоже есть своеобразные способы показать свой статус и получить доступ к пулу партнёрш. Вы наверняка не раз видели прекрасный хвост самцов павлинов (необходимый, чтобы впечатлить самок) или впечатляющие рога оленя (демонстрирующие потенцию и полезные для борьбы с конкурентами). Мужчины точно также опираются на «демонстративное потребление», чтобы показать свою ценность как партнёра и напомнить соперникам, что они «лучшие». Они тратят кучу денег на дорогие бренды вроде Ferrari, Lamborghini и Rolex, реклама которых обращена по большей части к мужской аудитории. Удивительно, но исследования показывают, что, если искусственно поднимается уровень полового гормона тестостерона

у мужчин (до того уровня, которого он обычно достигает при попытке привлечь внимание красивой девушки), они начинают выбирать известные и статусные бренды часов и предпочитать вещи более *высокого* качества. Они активно пытаются продемонстрировать свой статус, пусть и без павлиньих хвостов и оленьих рогов.

По той же причине мужчины чаще комплексуют по поводу низкого роста, а политики используют обувь на платформе и стоят на возвышениях за стойками. Зачем они пытаются выглядеть выше? Потому что женщины предпочитают более высоких мужчин (и, видимо, их же предпочитают другие мужчины, когда голосуют за них на выборах и ставят их в позицию силы). Высоким мужчинам было легче достигать высокого статуса в суровых первобытных условиях. Рост когда-то позволял мужчинам быть более доминантными охотниками, воинами и защитниками ресурсов. Сегодня мы видим странное преобразование тех же тенденций. Например, если взять среднее мужское население Америки, то тех, кто выше 180 см, едва ли наберётся 14,5%. Но когда вы сужаете выборку до мужчин-руководителей компаний из списка Fortune 500, то процент людей выше 180 см среди них подсказывает до 58%! В 2013 году было опубликовано исследование, в котором утверждалось, что последним президентом ниже среднестатистического американца был Уильям МакКинли, избранный в 1896 году! Исследователи подсчитали, что рост кандидата может привлечь до 15% голосов на выборах. Скорее всего, сексуальный инстинкт, который приравнивает рост к статусу, и есть движущая сила, которая часто ставит высоких мужчин в позицию силы.

Логичные предпочтения наших предков всё ещё проникают, как призраки, во все сферы нашей жизни — от политики до кабинетов начальства, хотя какой-либо связи между ростом и лидерскими способностями человека давным-давно не существует.

Гендерно-обусловленные нормы влияют даже на наше представление о собственных детях. Данные о поисковых запросах показывают, что за словами «мой сын...», скорее всего, последуют слова «гений» или «одарённый», а вот похожий запрос «моя дочь...» чаще всего заканчивают словами «дурнушка» или «толстая». И это вызывает беспокойство. Чтобы определить ценность человека, мы до сих пор пользуемся разными параметрами: внешности для женщин и статуса для мужчин.

Сексуальные стратегии

Сексуальные инстинкты определяют наше поведение так, что неизбежно приводят к проблемам коммуникации и противоположным целям у разных полов, если мы не способны сознательно менять (и перенаправлять) своё поведение. Это происходит оттого, что мужчины и женщины не просто полагаются на разные сигналы, чтобы продемонстрировать и определить ценность партнёра, но также подходят к созданию потомства с помощью двух совершенно разных стратегий.

Прежде чем приступить к разговору о проблемах сексуальности, давайте посмотрим на всю ситуацию через биологические линзы и подумаем о том, почему традиционный механизм выбора партнёра и деторождения забирает у женщин гораздо больше сил и энергии. Подумайте о том, сколько работы женщине приходится вкладывать в производство яйцеклетки, её созревание, избегание опасностей во время родов, кормление младенца и так далее. Иметь ребёнка — это необыкновенно энергозатратное предприятие, а у женщин ограниченное количество попыток произвести жизнеспособное потомство. Женщины способны к деторождению довольно короткий отрезок жизни (от полового созревания до менопаузы). Тем временем сперма мужчин, как правило, остаётся активной до самой их смерти вне зависимости от возраста! В результате женщины ответственнее подходят к выбору партнёра. Подумайте о наших далёких прабабушках: выносить зародыш в течение девяти месяцев, а затем стать единственным источником еды и энергии в форме богатого нутриентами и жирами грудного молока на несколько лет — это непростая задача. Что ещё важнее, в это время женщины находились в самом уязвимом положении, имея меньше возможностей спастись от хищника. Поэтому женщинам было необходимо выбрать *высококачественного* партнёра (что усугубляло мужскую гонку за статусом) — кого-то с хорошей генетикой, способного защитить и обеспечить и её, и младенца.

Мужчины, в свою очередь, играют в совершенно иную репродуктивную игру. Для мужчин цель игры состоит в том, чтобы найти молодую, красивую женщину — найти много таких женщин! Не пытаюсь очернить мужчин: просто так

работает их мозг. Производство сперматозоидов стоит недорого (примерно 500 миллионов клеток на одну эякуляцию). *Биологически* от мужчины после зачатия ребёнка больше ничего не требуется. В результате мужчины не так сильно сосредотачиваются на *качестве* партнёра (какая разница, что женщина не способна вырастить супер-успешного потомка, если у тебя за один этот месяц будет ещё сотня возможностей для оплодотворения?). Когда речь заходит о сексе, инстинкт мужчины говорит ему обращать внимание на *количество, не качество* — в частности, подходящих к репродукции женщин (что подстёгивает существование нереалистичных стандартов красоты).

Биологические различия с точки зрения затрат на деторождение и с точки зрения стратегий по привлечению партнёра означают, что мозг мужчины и женщины заточен под разное мышление. Круги, расходящиеся от наших сексуальных инстинктов и того, как мы ищем потенциальных партнёров, вызывают долгоиграющие последствия в нашей личной и профессиональной жизни.

200 000 лет естественный отбор мужчин шёл по их статусу, доминантности и способности приносить ресурсы. Что же тогда произошло в последние 100 лет, когда женщины начали заходить на территорию, традиционно занятую мужчинами? Когда у женщин появилось больше возможностей выживать и получать ресурсы самостоятельно, они ворвались в пространство, которое традиционно считалось мужским (включая рабочее). То, что происходит в штаб-квартирах компаний по всему миру, стало радикальным бихевиористским научным экспериментом на огромной выборке людей.

Современные несовпадения

Никого не должно удивлять, что с более активной и властной позицией женщин на работе между полами стали возникать серьёзные конфликты. Мужчины не просто чувствуют культурный сдвиг, они также сознательно или бессознательно завидуют и чувствуют угрозу со стороны женщин. Они (как подсказывают сексуальные инстинкты мужчин) обошли их в соревновании на звание наиболее привлекательного партнёра. Именно это и показывают исследования. В статье, опубликованной в журнале *«Психология персонала»*, описывается исследование, которое показало, что те же качества, которые помогают кандидату любого пола получить работу, в последствии негативно сказываются на оценке работы женщин. Другими словами женщина должна показывать высокую экспертизу, чтобы её наняли. При этом демонстрация той же экспертизы в повседневной работе приводит к снижению оценки её работы, в особенности если её оценивает мужчина на более высокой позиции. Если успешная и самостоятельная женщина видима, это наказывается.

Другая команда исследователей из Вашингтонского университета обнаружила, что поведенческая реакция мужчин на женщин в позиции власти заключается не только в заниженной оценке их работы. Во время переговоров, проводившихся в качестве эксперимента, мужчины вели себя более самоуверенно, если их ставили в пару с женщиной, которая была выше их по положению. В одном сценарии мужчин попросили обсудить с женщиной-начальницей разделение премии в десять тысяч долларов. Самым значительным

фактором, определявшим как мужчина предлагал поделить сумму, было то, описывалась ли женщина-начальница как «амбициозная или властная». Если да, то мужчина предлагал ей значительно меньшую долю по сравнению со случаями, когда женщина-начальница не описывалась в контексте амбиций или власти.

Исследователи сразу же провели другой эксперимент: имплицитно-ассоциативный тест, который широко используется в социальных науках, чтобы раскрыть подсознательные ассоциации мужчин. Их попросили назвать слова, которые появлялись на экране компьютера всего на долю секунды. Те, кто общались с «амбициозными» начальницами, чаще видели на экране слова «страх», «риск» и «угроза». Это показывает, что они подсознательно ощущали угрозу от этих «властных» женщин, даже если *сознательно* они этого не признавали.

Но мужчины — не единственные, кто ведёт биологические войны на работе. Женщины на рабочем месте часто с трудом добиваются того, чтобы их воспринимали серьёзно, особенно когда становятся родителями.

В 2011 году Зенгера и Фолкман опросив 7280 человек выяснили, что по оценке их сотрудников женщины обошли мужчин в 15 из 16 компетенций, отражающих необходимые лидеру качества. Несмотря на это, женщин начинают считать менее компетентными и менее приверженными работе, как только люди узнают о том, что у них есть ребёнок. У мужчин такого падения в оценке не наблюдается. На самом деле мужчин-лидеров, ставших отцами, начинают воспринимать как более ответственных! Наши инстинкты снова вмешиваются в рациональную оценку ситуации. Как

только нам напоминают, что наши влиятельные, ответственные и квалифицированные лидеры ещё и матери, наши сексуальные инстинкты сразу активизируют все древние ассоциации, которые призваны сдерживать женщин. Но нам стоит как следует рассмотреть и обратную сторону гендерных стереотипов.

Исследования в Гарварде, Военно-морской академии США, а также опрос исследовательского центра Пью подтвердили существование феномена, известного как эффект «женщины чудесны». Это явление описывает социологическую тенденцию чаще оценивать женщин в терминах сочувствия и эмпатии, что, скорее всего, является ассоциативным последствием женских эволюционных корней. Но, как чётко прописано в статье 2019 года в журнале *«Блумбергская бизнес-неделя»*, если поставить женщин на лидерские позиции исключительно из-за положительных ассоциаций с их гендером, то это никак не гарантирует, что рабочее место станет этическим, уважительным и хорошо управляемым: «Предположение, что женщины коренным образом отличаются от мужчин — это тот тип гендерного эссенциализма, который и приводит к тому, что женщин на лидерских позициях так мало».

Дело не в том, какой пол лучше справляется с лидерской ролью. Реальность в том, что нам нужен традиционный набор лидерских навыков как у мужчин, так и у женщин.

**Лидерство — это сфера,
в которой пол не важен.**

Осознание того, что наши инстинкты сформировали страхи мужчин по отношению к женщинам, которые «занимают наше место», или страхи женщин по отношению к мужчинам в декретном отпуске — это первый шаг к тому, чтобы измениться к лучшему.

В 2018 году я провела серию экспериментов, в которых попросила женщин, занимающих высокие управленческие должности, принять участие в версии имплицитного ассоциативного теста. Этот тест измеряет микроскопическую разницу во времени, которое нужно мозгу, чтобы связать две идеи ассоциацией. Например, вы быстрее отреагируете на слово «пляж», если до этого вам покажут слово «песок» или «солнце», а не «скрепка». Причина в том, что мозг запрограммирован связывать эти концепции благодаря эволюционному и культурному наследию. В последний раз, когда вы были на пляже, скорее всего, вы ходили по песку, так что ваш мозг гораздо прочнее ассоциирует пляж с песком, чем со скрепкой. В результате вы быстрее соедините первую пару, чем вторую. Этот метод используется, чтобы анализировать и менее безобидные подсознательные связи. В том эксперименте я просила женщин-директоров работать со словами, ассоциирующимися с «семьёй» (родитель, ребёнок, брат, сестра) и «лидерством» (начальство, директор, власть) и связать эти слова с мужскими или женскими лицами.

Результаты меня шокировали. Из этих успешных женщин целых 95% быстрее проассоциировали «лидерские» слова с мужскими лицами и «семейные» слова с женскими. Как могут успешные женщины, по праву занимающие лидерскую позицию в своей сфере, не узнать себя в других

женщинах и не проассоциировать их лица с лидерскими качествами?

Ответ заключается в том, что наши сексуальные инстинкты глубоко проникли в наше восприятие половых ролей, которое не имеет ничего общего с логикой современного мира.

Я всё ещё была возмущена результатами этого эксперимента, когда случайно купила в местном аэропорту одну книгу по бизнес-теории и была вынуждена столкнуться с моими собственными предубеждениями. Меня заинтересовал заголовок, но затем я сразу же отвернулась от книги, когда поняла, что её автор — женщина. Осознавать это было болезненно. Будучи успешной бизнес-вумен, исследующей предубеждения, я всё равно поддалась инстинкту и низко оценила книгу по бизнесу, написанную другой женщиной.

Пока я писала эту книгу, я всерьёз думала о том, стоит ли мне поставить на обложку полное имя или оставить только Р. Хайсс, чтобы избежать неприятных, но крайне реальных предубеждений. Кажется, что вы, мой разумный читатель, уже преодолели инстинктивное желание не покупать книгу авторки-женщины. Но наука показывает, что эти инстинкты редко удаётся так просто преодолеть.

Исследования, в которых изучаются одинаковые резюме с единственной ключевой разницей — именем владельца, — помогают нащупать ответ на эту загадку. Многие учёные обнаружили, что даже когда у кандидатов абсолютно одинаковые характеристики, мужское имя в резюме заставляет рекрутеров воспринимать кандидата как более опытного, компетентного и стоящего большей зарплаты.

Почему же мы не даём женщинам биться на равных в профессиональной сфере? Давайте вспомним, по каким признакам тысячелетиями шёл естественный отбор у мужчин и женщин.

В июне 2018 года Ernst & Young, одна из самых влиятельных консалтинговых компаний в мире, сама себя посадила в лужу, когда предложила многообещающим женщинам-лидерам тренинг под названием «Власть-Присутствие-Цель». На тренинге прозвучали советы в духе:

- Одежда должна подчёркивать фигуру, но короткие юбки — не вариант.
- Женщины должны выглядеть здоровыми и стройными, иметь стильную стрижку и делать маникюр.
- Нельзя открыто спорить с мужчинами во время рабочих встреч; это выглядит как проявление агрессии.
- Не смотрите мужчине в глаза во время разговора. Всегда скрещивайте ноги и сидите под углом к собеседнику.

В 2017-м, за год до того, как «Ernst & Young» представили этот сомнительный тренинг, Google уволил программного инженера Джеймса Дамора. Его письмо для внутреннего пользования, озаглавленное «Идеологическая эхо-камера Google», вызвало внутренний скандал и многочисленные дебаты по всей стране. В сообщении Дамор доказывал, что, основываясь на различиях устройства мужского и женского мозга, Google не должен тратить столько денег на попытки нанимать больше женщин в отдел программной инженерии. Он подразумевал, что мужчины лучше подходят для такой работы, чем женщины.

На первый взгляд, и тренинг «Ernst & Young», и утёкшее письмо Google кажутся просто дикими.

Но нам стоит сделать шаг назад и понять биологические паттерны, которые закладывают фундамент для подобных точек зрения. Конечно, тренинг «Власть-Присутствие-Цель» крайне оскорбителен. И *разумеется*, женщин нужно нанимать в инженерные отделы, верно? Но опять-таки, *в самой основе* подобных диких высказываний может быть смысл.

Дорогие читатели, пожалуйста, выслушайте меня полностью, прежде чем взрываться от негодования.

Женщинам: Я не говорю, что под мужчин всегда нужно подстраиваться и не отстаивать свою позицию, чтобы защитить их хрупкое эго.

Мужчинам: Думаю, вы не настолько нежные цветочки, что не сможете справиться с вызовом от одной знающей женщины.

Сказав это, можно перейти к делу. Мы понимаем, как сексуальный отбор сформировал наши инстинкты. И в таком случае тренинги, которые рассказывают мне, женщине, как я должна себя вести и одеваться, чтобы меня восприняли всерьёз, или как нужно общаться с мужчинами так, чтобы не бросить вызов их статусу, отчасти имеют смысл с точки зрения поведения наших предков.

В идеальном мире все мы были бы просвещёнными существами, руководствующимися нашим сознательным высокоразвитым мозгом. В таком мире нам не нужны были бы подобные абсурдно-оскорбительные советы. Ни одна женщина не должна ходить вокруг социального

статуса мужчины на цыпочках, чтобы обеспечить себе продвижение или хотя бы карьерную безопасность. Но я также хочу сказать, что ни один мужчина не должен быть уволен из-за того, что рекрутерам ставят задачу нанять в отдел больше женщин. Аргумент Дамора был не в том, что женщины *не способны* выполнять работу. Он говорил скорее о том, что в среднем у женщин меньше склонностей к той системе работы, которая требуется от инженеров Google. Я бы поставила особое ударение на слове *в среднем*. Речь шла не о том, что отдельные женщины не могут быть на уровне с мужчинами или даже лучше любого из них, а что *в среднем* в рамках популяции его слова соответствуют действительности.

Когда я пишу эти слова, женщины всё ещё занимают небольшой процент (примерно 17,8%) технического персонала Google, несмотря на ежегодные затраты в более чем 100 миллионов долларов на программы по разнообразию. Дамор пытался сказать, что, возможно, Google тратит деньги на проблему, которую не нужно решать. Возможно, дело в естественном различии между мужским и женским мозгом.

Вне всякого сомнения, наши биологические склонности не существуют в вакууме. Социализация и культурные гендерные нормы сначала следуют за нашей биологической природой, а потом начинают вести её за собой. Есть яркий пример. Одно исследование обнаружило, что когда женщинам напоминают о стереотипах, ассоциирующихся с их полом (например, что женщины не так хороши в работе, как мужчины), их результаты на следующем тесте по математике снижаются. Эти стереотипы сознательно (или нет) повторяются учителями, родителями и сверстниками. Это

закрепляет существующие нормы и губит таланты, проявляющиеся вне этих норм. Но особенно показательным мне кажется то, как мы попытались «исправить» некоторые из этих практик. Мы поощряем молодых девушек идти в научно-технические области, но не делаем того же для молодых мужчин, например, не пытаемся обратить их внимание на домашнюю работу и область детского образования.

Я не хочу обесценивать реальную проблему предвзятости в найме (смотрите выше: женщины сталкиваются с дискриминацией, даже когда имеют ровно те же навыки, что и мужчины), рекрутменте, тренингах, повышениях, зарплате и огромном количестве других рабочих сфер.

Но часто мы забываем о самом крупном источнике этой предвзятости. Не то что бы было мало женщин, способных стать инженерами. Просто социально мы оцениваем инженеров выше, чем, скажем, учителей младших классов. По крайней мере, когда речь идёт о статусе и зарплате.

И потому получается, что мы гордимся попытками встроить женщин в традиционно мужские индустрии, но не делаем ничего, чтобы поощрить молодых мужчин работать в областях, которые обычно остаются за женщинами.

Денежная и статусная ценность, которую мы привыкли видеть в традиционно женской работе, гораздо ниже, чем

ценность традиционно мужских профессий. Дамор сказал лишь, что Google не стоит тратить миллионы долларов, чтобы нанимать женщин на позиции инженеров. Возможно, вместо этого нам стоит вкладывать эти деньги, чтобы набирать больше мужчин в качестве учителей младших школьных классов. В конце концов, процент учителей-мужчин в младших классах равен 11%. Их меньше, чем техников-женщин в Google, которых 17,8%. Несколько скромных инициатив пытаются нанимать на эти роли мужчин, но никто не вкладывает миллионы долларов в программы разнообразия в младших школьных классах. Работа в образовании ценится в разы меньше, чем в IT, потому что эта сфера традиционно ассоциируется с женщинами.

В вопросах пола женщины и мужчины не равны. И никогда не были равны. В общем и целом биология сформировала наши уникальные черты так, чтобы мы вели в определённых сферах и нуждались в поддержке в других. И для ясности: это не значит, что нет индивидуальных исключений.

К сожалению, наш разум не особенно заботят индивидуальные случаи, нарушающие гендерные нормы, например, женщины, которые становятся блестящими программистками в Google, или мужчины, которые становятся лучшими специалистами в детском образовании (аналогию можно провести с теми, кто идентифицирует себя как небинарных персон). Наш мозг запрограммирован делить людей на категории и вешать на них ярлыки (и мы ещё вернёмся к этому вопросу в главе 5). Поскольку мы живём на планете с населением в восемь миллиардов человек, наш мозг создаёт ярлыки, которые позволяют нам усреднённо оценивать

наибольшее количество людей. К сожалению, это значит, что иногда мы ошибаемся. Есть ли женщины от природы более талантливые в инженерном деле и программировании, чем любой мужчина? Абсолютно точно. Есть ли мужчины, которые от природы лучше воспитывают детей, чем женщины? Без сомнения.

Но наши нынешние методы найма и продвижения по службе, скорее всего, выстроены в соответствии со стереотипами. Мы упускаем из виду исключения из нормы. Мы не воспринимаем «Даррела, невероятного воспитателя» как Даррела. Мы видим в нём мужчину и быстро классифицируем его по типичным чертам мужчины. Ким — не «Ким-инженер», она женщина, которая классифицируется и оценивается вместе со всеми остальными женщинами. Но даже если все Ким и Даррелы этого мира составляют жалкий 1% популяции нашего вида, это означает, что мы неверно характеризуем 160 миллионов человек по не соответствующим реальности гендерным характеристикам.

У аргументов Дамора был *некоторый* биологический смысл, который требовал тщательного обсуждения и осмысления. К сожалению, Google отреагировал на его утверждения немедленным увольнением. Мне это кажется самой пугающей вещью, которую могла сделать компания в этой ситуации.

Сотрудники, готовые вступать в подобные сложные обсуждения, — огромное преимущество. Никто не должен быть уволен или наказан, если мы можем предполагать, что у автора спорного высказывания были *позитивные намерения*, и организовать серьёзное обсуждение. Нам нужно прекратить бояться вступать в дебаты по политически

заряженным темам и замалчивать острые вопросы. Люди приходят на работу *людьми*, со всем полагающимся набором инстинктов, убеждений и идей.

Чем чаще мы сможем контактировать друг с другом как личности, а не как люди с разным полом, расой или любым другим ярлыком, который наш мозг хочет использовать для классификации, тем быстрее мы начнём судить других по их действительным навыкам и способностям.

Но для преодоления любви нашего инстинкта к категоризации нам нужно много энергии — и общение с теми, кто ломает устои.

По схожим причинам я так долго искала свою позицию относительно разнообразия в бизнесе. Мне было страшно сказать что-то не так. (*Как правильно говорить: чёрные, афро-американцы или люди с цветной кожей? Как мне говорить о людях с иной гендерной идентичностью?*) Вместо того чтобы защищать свою позицию, я молчала, как и многие другие. Сегодня я живу по кредо, которое нашла у знаменитой исследовательницы Брене Браун: *«Я здесь не для того, чтобы быть правой, я просто хочу разобраться»*. Наука не имеет политического измерения. Я здесь, чтобы следовать за наукой и говорить от её имени. Молчание из страха наказания — возможно, одна из самых ограничивающих, изолирующих вещей как для отдельного человека, так и для организации.

И всё же, это одна из самых популярных стратегий тех, кто чувствует себя неуверенно.

Но в некоторых экстремальных случаях молчание — это не выбор, а стратегия выживания. И это тоже связано с гендером.

Сексуальные домогательства: улыбайся и терпи

Я была достаточно взрослой, чтобы быть умнее. Я даже не знаю, что значит эта фраза. В каком возрасте ты неожиданно становишься умнее? Но с точки зрения тех, кто установил эту мифическую планку, я давно была за нужной отметкой.

Профессионал. Сильная, спортивная женщина, ростом почти 180 см, с докторской степенью в придачу — я мало чего боялась. Или, по крайней мере, не боялась осознанно, сидя в ресторане одним жарким южным летним днём.

Мой телефон зазвонил. Мой друг сообщил, что застрял в пробке и опоздает примерно на 45 минут. Чёрт. Но есть вещи похуже, чем провести 45 минут за ноутбуком, поедая чипсы с солью.

И вдруг всё стало как будто ещё немного лучше. Принесли пиво, которое купил мне мужчина на другой стороне зала в качестве комплимента. Я мало пью, особенно за обедом, но в тот момент подумала: «А почему бы и нет?»

Я не хотела показаться грубой, так что я спокойно приняла напиток и махнула заказавшему его мужчине рукой в знак благодарности. Тут история должна была бы закончиться. И мне бы очень этого хотелось.

Я сидела, пила пиво и работала за ноутбуком, не замечая, что кто-то подсел за мой столик. Вздвогнув, я подняла взгляд и обнаружила, что мужчина, который купил мне пиво, блокирует мне выход из-за стола. Я не почувствовала угрозы, просто удивилась.

Я улыбнулась и поблагодарила его, но быстро вернулась к работе, чтобы показать, что я не заинтересована в дальнейшем знакомстве. Он наклонился ближе и начал о чём-то со мной говорить. Я отвечала односложным хмыканьем, показывая, что ни капли не заинтересована, практически переходя черту грубости. Я не хотела грубить открыто. Он продолжал говорить, а его рука опустилась мне на ногу.

Теперь я была раздражена.

— Простите, я очень занята. Я благодарна вам за напиток, но мне нужно работать, — это должно было все прояснить.

Снова мимо. Он наклонился ещё ближе, приковывая меня к стенке моей кабинки.

Позвольте мне остановиться здесь, чтобы объяснить, что я не чувствовала физической угрозы. Я высокая, спортивная женщина. Я могла оттолкнуть этого мужчину, выбраться из-за стола и уложить его на лопатки, если бы захотела. Но в то же мгновение, как я об этом подумала, я услышала *голос*. И этот голос знаком слишком многим женщинам. Он говорит нам: *«Будь милой. Не начинай скандал. Этот парень просто пытается купить тебе пиво. Не унижай его эго»*.

В это время его рука уже добралась до моего колена и быстро поднималась выше. Я почувствовала, как к коже липнет виниловая обивка сиденья под правым бедром, и попыталась отодвинуться подальше. По телу пробежали

мурашки, острые, как пузырьки газа в бокале или чипсы с солью на языке.

— Нет. Пожалуйста. Нет. Мой друг будет здесь с минуты на минуту. Мне нужно работать. Пожалуйста, вернитесь за свой столик.

Его рука уже была на моей талии. Я быстро оглядела комнату, надеясь найти кого-то, кто поможет мне тихо разобраться с этой ситуацией. Люди, с которыми я встречалась взглядом, смотрели с пониманием и сочувствием, но быстро возвращались к тарелкам. Я не хотела устраивать скандал, а они не хотели вмешиваться.

Я убрала его руки от себя в пятый или шестой раз, смирившись с тем, что он не отступит. Я хотела кричать, пинаться, драться, проорать прямо в его наглухую морду: *«Кто дал тебе право?! Я ясно дала понять, что твои подкаты меня не интересуют. Пошёл прочь!»* Но каждый раз, когда я открывала рот, могла выдавить из себя лишь извиняющийся шёпот: «Простите, кажется, вы не понимаете. Пожалуйста, прекратите трогать меня».

Я не хотела быть одной из *тех* девушек. Беспомощных девушек, которые устраивают скандал и смущают мужчину, который просто «хотел проявить дружелюбие». Поверьте мне, я знаю, что у меня было на это полное право.

Мой друг наконец-то вбежал в зал. Все это время я писала ему о том, что со мной происходило. Он советовал уйти, но я просто сидела, загнанная в угол, отталкивая от себя руки незнакомца в течение 45 минут. Я не преувеличиваю: *45 минут*.

К счастью, мой друг быстро разобрался с ситуацией, вытащив мужчину из-за стола, когда он не понял изначальной

вежливой просьбы уйти. Никакого насилия не последовало. Не было никакой драки. Только я сидела, красная как рак, и проклинала себя за то, что меня пришлось спасать. Что, мать его, произошло? Мой друг не сделал ничего такого, чего я не могла бы сделать сама. Так почему я ничего не предприняла?

Я не раз проигрывала эту ситуацию в голове с точки зрения стороннего наблюдателя. Я знаю, что, если бы я проходила мимо, у меня бы не было проблемы с тем, чтобы точно так же поднять этого мужчину с места и стать «героиней» для загнанной в угол женщины. Но, оказавшись в подобной ситуации, я сама действовала вопреки своим устоявшимся убеждениям. Раньше я бы ни за что не поверила, что в голове женщин в самом деле живут в голоса, которые твердят: «Женщина никогда не должна унижать эго мужчины» или «Женщина не должна устраивать скандал».

В крайнем случае, я могла бы поверить, что подобное может случиться с *любой другой женщиной*, кроме меня. Внешне я отринула все эти стереотипы, но инстинкты, когда-то сформировавшие мой мозг, создали гигантский парадокс.

Этот мужчина не имел *никакого* влияния на мою жизнь. Он не был моим начальником или коллегой. Едва ли я когда-нибудь встречу с ним снова. Несмотря на это, я *всё равно* не могла защитить себя. Представьте себе, насколько хуже была бы вся эта ситуация, если бы это был мой начальник, руководитель, коллега.

Нежеланный сексуальный контакт, особенно инициированный самцами, — не такая уж редкость в животном мире. Но в современном мире это одно из самых серьёзных преступлений. С возникновением движений #MeToo и #TimesUp,

показавших, как часто сексуальные домогательства случаются на работе, мы столкнулись с пугающим напоминанием. Оказывается, мы, люди, всё ещё с трудом справляемся с нашими сексуальными инстинктами. Это приносит ущерб не только в виде унижения человеческого достоинства, но и больших сумм денег, которые вынуждены платить различные компании, чтобы бороться с такими преступлениями.

И хотя последние цифры о штрафах за сексуальные домогательства невероятно устарели, примерная цифра, которую называют федеральные ведомства, 327 миллионов долларов за два года — и это только с начала 1990-х годов. К сожалению, несмотря на всю проделанную работу и внимание к проблеме, которое обеспечили #MeToo и #TimesUp, количество сексуальных домогательств не снизилось. На самом деле комиссия по равенству возможностей в сфере трудоустройства зафиксировала подъём на 10,1% в судебных исках о сексуальных домогательствах в период с 2015 по 2019 год.

Добавьте к этому эмоциональные и иногда физические последствия домогательств. Огромные судебные издержки. Исследования, которые показывают снижение в мотивации сотрудников, увеличивающуюся текучку и снижение продуктивности в коллективах, где кто-то из сотрудников столкнулся с домогательствами. Всё это оказало огромное влияние на офисную культуру и стало последней соломинкой на горбу верблюда. Мы больше не можем игнорировать то, насколько наши сексуальные инстинкты не соответствуют современному миру.

Именно в этот момент чёткое понимание различий сексуального поведения и инстинктов полов становится особенно важным.

Исследования обнаружили, что мужской мозг настроен на чрезмерное восприятие сексуально заряженных сигналов. В целом, это означает, что мужчины думают, что привлекают какую-то женщину чаще, чем это происходит на самом деле. В 2003 году в журнале «Исследование личности» была опубликована статья, в которой утверждается, что, когда женщина улыбается или касается руки мужчины, последние обычно интерпретируют это как приглашение к сексуальному контакту. Так работает сексуальный инстинкт: он делает всё, чтобы самец не упустил возможность спариться. В конце концов, с эволюционной точки зрения, мужчине придётся затратить гораздо меньше усилий, чтобы произвести потомка с согласной женщиной, чем преследовать женщину, которая не испытывает к нему интереса. Подсознательно или нет, но чрезмерность восприятия часто ведёт к проблеме в коммуникации — особенно когда мы рассматриваем женский взгляд на этот вопрос.

Биологически деторождение обходится женщинам гораздо дороже (девять месяцев — это долго!), так что женщины с гораздо большей осторожностью подходят к выбору партнёра.

Давайте разберёмся с этой темой окончательно. Когда мужчина, демонстрирующий сексуальный интерес, приближается к незаинтересованной в контакте с ним женщине, как ей лучше всего себя вести? Вот как её инстинкты оценивают ситуацию:

1. **Должна ли она отказать ему?** Исследование 2018 года «Предсказание реакции мужчин на отказ во время фальшивого свидания» предполагает, что это не лучшая идея.

Агрессия и насилие — частая реакция на отказ в сексуальном контакте. «Мужчин с ранних лет учат защищать свою мужественность, — отмечает психотерапевт Джейми Глайчер. — Когда им отказывают, они воспринимают это как удар по их мужскому эго. Когда этот удар приходит из внешнего источника, они чаще всего пытаются вступить в сражение — и одновременно отстоять свою мужественность». Отказ принять напиток для мужчины может быть равен унижению. Скорее всего, есть лучшая альтернатива.

2. **Должна ли она сбежать?** Или начать драку? В стрессовой ситуации должна включиться наша реакция «бей-беги-замри». Но, скорее всего, ни один из этих вариантов не будет предпочтительным. Мужчины, как правило, быстрее и физически сильнее.
3. **Должна ли она замереть, улыбнуться и успокоить его?** Чаще всего наши инстинкты выбирают этот вариант за нас.

Почему? Потому что улыбка — это естественная, практически универсальная реакция, в моменты социальной неловкости. Когда вы не уверены, как реагировать, улыбка — наилучший вариант. Это сигнал подчинения и готовности сотрудничать. Но за простой реакцией «показать зубы» кроется более глубокое обоснование.

Причина, по которой женский мозг предпочитает улыбаться, когда чувствует угрозу, заключается в особенностях распределения власти.

Женщины улыбаются, чтобы показать уступчивость, — как более социально и физически слабый пол, чтобы снизить накал ситуации. Это снова приводит нас к проблемам мужской интерпретации получаемых сигналов. Она может даже не осознавать, что улыбается, а он может не понимать, что её улыбка не означает ответный интерес.

В красноречивом исследовании 2001 года психологи провели интервью со 197 женщинами. Они спрашивали, как респонденты отреагировали бы на неудобные вопросы во время собеседования. «Носите ли вы лифчик на работу?» или «Оцениваете ли вы себя как сексуально привлекательную?». И хотя все женщины ответили, что они не потерпели бы подобного поведения, в реальности все было иначе. Когда части этих женщин позднее задали похожие вопросы во время, как они думали, настоящего собеседования, они не только ответили на них, но и довели разговор до конца, хотя было очевидно, что им это далось крайне нелегко. В последующих интервью каждая из них сказала, что почувствовала страх, который выразился в приклеившейся к лицу улыбке.

От сознательности к действию: приближаем эру ответственности, чтобы преодолеть сексуальный инстинкт

Мы заслуживаем того, чтобы научиться перехватывать контроль у сексуальных инстинктов. Мы должны ценить особенности любого гендера и не бояться потерять статус человека, который может дать обществу что-то ценное (будь

то «мужественность» или «покладистость»). Несоответствие наших репродуктивных интересов никогда не должно приводить нас к тому, чтобы мы невольно становились агрессорами или жертвами в ситуации харассмента.

Так как мы можем начать преодолевать наши инстинкты, если они сидят в нас настолько глубоко? Я думаю, ключ в том, чтобы сначала развить *осознанность* и по-настоящему понять, как наши гендеры ведут себя в возбуждённом состоянии.

Исследователь Джордж Левенштейн говорит, что существуют два психологических состояния: «горячее» и «холодное». В холодном состоянии человек логичен и не вовлечён эмоционально. В нашем примере в этом состоянии пребывают женщины, у которых спрашивают об их возможной реакции на неуместные вопросы во время собеседования. Из-за того, что женщины только *представляли* себя в такой ситуации, они могли отвечать хладнокровно. Лувенштейн утверждал, что в «холодном» и «горячем» состояниях мы по-разному понимаем происходящее, и оттого, находясь в одном состоянии, трудно понять логику другого.

В горячем состоянии нам трудно представить себе, что мы могли бы среагировать иначе, и то же самое актуально для холодного.

Например, когда я чувствовала себя загнанной в угол в ресторане, я не могла вообразить, что способна ударить того мужчину. Но теперь я не могу понять, почему этого

не сделала. Словно внутри живут два разных человека, которые не могут предсказать и объяснить поведение друг друга.

Когда команда Лувенштейна исследовала поведение мужчин в экспериментальной обстановке, он обнаружил, что мужчины, будучи сексуально возбуждёнными (в «горячем» состоянии) были склонны поощрять женщин больше пить, чтобы повысить вероятность согласия на секс. Они были готовы подмешать что-то в чужой напиток или активно настаивать на сексуальном контакте после того, как женщина чётко сказала «нет». Те же мужчины в холодном состоянии могли уважать границы, которые выставляла женщина.

Когда мы наблюдаем за тем, как мужчины и женщины в горячем состоянии (сексуальное возбуждение и страх, соответственно) перестают руководствоваться холодной логикой, становится понятно, насколько опасными могут быть последствия этого. Это может казаться всего лишь драматичными проявлениями крайностей, но страшные сценарии часто развиваются из незначительных предпосылок. Представьте, как вы или ваши коллеги могли бы закатить глаза во время тренинга по предотвращению сексуальных домогательств. Конечно, это абсурд — кто по доброй воле согласится оказаться в настолько компрометирующем положении? Но все-таки, вспомните, как мало наше холодное состояние понимает или воспринимает горячее. Начать дискуссию о сексуальных домогательствах на работе можно как раз с информации о разнице между этими состояниями. Это может радикально изменить степень ответственности, с которой люди подходят к подобным крайне важным мероприятиям.

Повышение осознанности относительно наших сексуальных инстинктов идёт далеко за пределы харассмента.

Всем нам стоит принимать активное и осознанное участие в том, как мы определяем и какую ценность придаём традиционным гендерным ролям.

Недавно я попросила смешанную группу мужчин и женщин, руководителей высшего звена, поучаствовать в мысленном эксперименте. Я купила десяток журналов и раскидала их по столу так, чтобы у всех был доступ к ним. Суть задания была в следующем: притвориться инопланетянином, который изучает эти журналы, чтобы составить представление об обоих полах: что определяет женщин и мужчин в нашей культуре? Я добавила ещё одно задание, попросив каждого в группе назвать пять книг или подкастов по лидерству. Заключения, к которым мы пришли, были до боли очевидны:

1. Женщины — это создания, которые должны быть красивыми, стройными и молодыми. Реклама, рассчитанная на женщин, касалась кремов, макияжа и родительских обязанностей.
2. Мужчины — создания статусные, активные и богатые. Реклама, рассчитанная на мужчин, касалась накоплений, предметов роскоши и развития карьеры.
3. Все подкасты про лидерство, профили инфлюэнсеров и книги по лидерству, которые назвали опрошенные, принадлежали мужчинам.

Хочу пояснить, что я не пытаюсь обидеть мужчин, которые производят подобный контент. Мужские голоса в лидерстве нужны. Просто этим не должны заниматься *исключительно* мужчины. Даже когда я искала в Google списки лучших книг по лидерству, поисковик выдавал мне списки,

в которых от 90% до 100% имён были мужскими. Мы должны быть готовы вглядываться в слепые пятна. Если мы хотим взять контроль над сексуальными инстинктами, то нужно давать нашему мозгу новую информацию.

Как это может выглядеть на практике? Вы можете намеренно искать информацию от людей, которые создают контент за рамками ваших привычных границ восприятия. Нужно расширить горизонты, чтобы построить новые нейронные связи. Например, найдите девушку-авторку подкаста о лидерстве или мужчину-автора, который написал книгу о домашнем хозяйстве, том, как быть родителем, или садоводстве.

Заставьте свой инстинктивный мозг сформировать новые ассоциации. Можете сделать это игрой. Попросите друзей, детей, супругов, коллег подмечать за вами окрашенный гендерными стереотипами язык (например, скажете ли вы «девушка-босс»? Или скорее «начальник» [мужчина]? «Женщина-мастер»? «Мистер мама»?) Это не значит, что вам нужно ходить на фигуральных цыпочках. Но это упражнение может помочь распознать ассоциации и стереотипы, которые вы можете неосознанно поддерживать в отношении того или иного пола. Можно даже бросить себе вызов и начать видеть эти ассоциации у других.

Лёгкий способ поймать себя — это потренироваться перехватывать инстинктивное поведение в игровой форме: воспроизведите мысленно любой разговор с кем-либо, но замените собеседника мужчиной, женщиной, ребёнком, родственником.

Если вы не меняете ничего из своих слов или интонаций, то вы, скорее всего, не страдаете от навязанных гендерных стереотипов. Вы также можете перевернуть эту ситуацию, подумав о том, как другие люди общаются с вами. Вот простой пример: меня недавно попросили выступить перед группой, состоящей в основном из мужчин, и я заметила три отдельных момента, которые показались мне инстинктивным поведением.

1. Пожав мою руку, один из мужчин сказал: «Вау, а у вас хорошая хватка!» Про себя я задумалась, сказал ли бы он подобное, если бы на моём месте был мужчина.
2. Я встала после разговора с другим мужчиной, и он удивился: «Ничего себе, какие длинные у вас ноги! Я не понимал, что вы такая высокая, пока вы сидели». Это могла быть попытка подкатить, или же мой рост заставил собеседника почувствовать, что его статус под угрозой. Я дала себе два очка за то, что поймала это.
3. Я представляла исследование, опубликованное в серьёзном рецензируемом научном журнале. Третий мужчина перебил меня, сказав: «Я понимаю, что вы хотите сказать, милая, но...» То, что он перебил меня, уже подрывало мой авторитет и экспертный статус. Затем он добавил «милая», чтобы полностью уничтожить меня как профессионала.

Я не вижу в этих взаимодействиях ничего особенно страшного. Тем не менее стоит помнить, что наш повседневный язык и связанные с ним ассоциации в итоге формируют замкнутый самовоспроизводящийся цикл. Наш

мозг заточен на повторение. Чем чаще мы видим и слышим какие-то сообщения, тем вероятнее они повлияют на нас. Когда мы пытаемся справиться с таким мощным инстинктом, как секс, это влияние легко может стать тем, что будет противостоять нам и подкреплять негативные поведенческие практики.

Например, возьмём стереотип о блондинках, с которым знакомы мы все. Давайте сыграем в небольшую игру. Я хочу, чтобы вы назвали слова, которые приходят на ум, когда вы думаете о стереотипном человеке со светлыми волосами. Можете даже записать эти слова, если хотите. Только не жульничайте — пишите первое, что приходит в голову. Я не буду вас осуждать. Я не считаю, что вы не любите светловолосых только потому, что вы знакомы со стереотипом.

Я полагаю, вам на ум пришло что-то вроде «глупая» или «тупая».

А теперь вспомните знаменитостей или известных личностей, которые подходят под этот стереотип.

Когда я провожу этот эксперимент в группах, перед которыми выступаю, то почти всегда получаю одни и те же имена. Голди Хоун, Памела Андерсон, Барби. Угадайте, имена каких людей со светлыми волосами не звучит *никогда*? Среди тысяч людей, которые слышали от меня этот вопрос, ни один не ответил: Кен. Или Брэд Питт. В списке не было вообще ни одного мужского имени, если это вас волнует. Я не думаю, что у вас есть предубеждение по отношению к светловолосым людям, но, основываясь на ответах, которые я годами получаю от тысяч испытуемых, я начинаю подозревать, что все мы предубеждены против *женщин*.

Всего мгновение назад вы писали негативные слова, связанные со светловолосыми людьми. Посмотрите, всё, что пришло вам на ум, естественным образом может быть сказано о любой женщине. Глупая, тупая, легкомысленная — всё это относится к светловолосым, но только если они также являются женщинами. Не корите себя. Вы не одиноки. Я не встретила ещё ни одного человека, который назвал бы имя мужчины-блондина. И этот же стереотип работает в обратном направлении, когда вы меняете слово «блондин/блондинка» на слово «качок». Фокус в том, чтобы начать видеть эти ассоциации, для того чтобы начать противодействовать им.

Например, женщины, которые взахлёб рассказывают о своих успехах на работе, оцениваются более негативно и кажутся менее компетентными, чем мужчины, которые занимаются тем же. Это ассоциация, которую мы должны отслеживать, и реакцию на которую мы должны оценивать. Когда Келли рассказывает о том, как замечательно прошёл её разговор с важным клиентом, мы закатываем глаза или поздравляем её так же сердечно, как если бы это рассказывал Тед?

Когда дело касается бизнеса, стереотипы постоянно ограничивают возможности женщин. Вот несколько вещей, которые я слышала от женщин, которых мне приходилось консультировать:

- Ты можешь всем нравиться, но тогда тебя не будут воспринимать всерьёз.
- Ты можешь быть компетентной, но тогда тебя будут считать стервой.

- Ты можешь быть женственной, но тогда в тебе не будут видеть лидера.
- Ты можешь быть маскулинной, но тогда ты будешь казаться высокомерной и дерзкой.
- Ты можешь быть властной, но тогда будешь казаться агрессивной.
- Ты можешь быть пассивной, и ты не будешь иметь никакого влияния.
- Ты можешь быть или хорошей мамой, или хорошим сотрудником.
- Ты можешь быть или милой, или истеричкой.
- Ты можешь быть или мужененавистницей-феминисткой, или предательницей всех женщин.
- Ты можешь быть или красивой, или умной и так далее.

Проблемы женщин, которым не удаётся вписаться в эти невероятно узкие рамки, преследуют их даже в мире социальных сетей. В 2019 году исследование Университета Корнелл обнаружило следующее. Женщин-инфлюэнсеров в соцсетях травят как за излишнюю откровенность (например, за то, что они делятся личными переживаниями или публикуют фото без макияжа), так и за то, что они скрываются за маской (редактируют фотографии или никогда не показывают беспорядок в доме). Ещё одно дополнение к нашему списку.

Мужчины, которые ломают гендерные стереотипы, например, не являются основными добытчиками в семье, тоже сталкиваются с трудностями. Пап в декрете, занимающихся хозяйством, высмеивают в телевизионных про-

граммах и фильмах. Исследование 2013 года показало, что мужчины, которые зарабатывают меньше своей жены или девушки, чаще обращаются за лечением тревожных расстройств, бессонницы и эректильной дисфункции. Другое исследование показало, что те же мужчины чаще других изменяют супругам. Это, как полагают исследователи, помогает им восстановить свою утраченную «мужественность».

Легко озлобиться думая о неприятных ассоциациях, которые вызывает ваш гендер, но у нас есть возможность использовать это знание на благое дело. Понимание того, как сексуальные инстинкты влияют на нас, означает, что мы способны вступить в новую эпоху *ответственности*. В современных условиях, в которых нам на ежедневной основе не грозит вымирание, особенно важно активно работать над управлением сексуальными инстинктами и начинать аккуратно и корректно влиять на поведение других и самих себя.

Иногда это будет означать буквально заступничество. Например, когда человек становится свидетелем харассмента или негативных гендерных характеристик и решает вмешаться. Мы все с этим сталкивались: слушали, как коллеги рассказывают ужасные сексистские шутки и никак не реагировали; видели, как мужчина в ресторане начинает распускать руки. Большинство из нас не хочет вступать в прямой конфликт, но есть стратегии, которые можно использовать для противодействия негативным эффектам наших сексуальных инстинктов. И даже если прямая конфронтация с обидчиком в какой-то момент должна произойти, обстоятельства, в которых

вы находитесь, могут потребовать от вас отложить разговор. Любая из перечисленных ниже стратегий поможет вам разрядить обстановку и обезопасить всех участников. А затем подходящий человек может обратиться к обидчику в подходящих условиях и объяснить свою позицию.

1. Используйте юмор. Профессор психологии Джули Вудзика предлагает тренировать мозг обозначать самому себе (и сигнализировать другим), что вы не одобряете язык или поведение человека, заготовив пару подколов заранее. Например: *«Можешь повторить? Я так закатила глаза, что уши ничего не уловили»*. Подобная реакция делает очевидным, что вы не одобряете поведение такого рода без прямой конфронтации. Но тем не менее, я должна сказать, что применение этой стратегии ограничено. Саркастичные ответы и выпады эффективны только в равных отношениях (коллега коллеге — да, подчинённый начальнику — нет) и иногда они могут повысить напряжение, а не уничтожить его.

2. Резко смените тему. Используя стратегию Вудзика, заготовьте заранее несколько тем для разговора. *«Как вам вчерашний матч?»* или *«Вы замечали, как много на улице стало красных машин?»*. Тема не должна быть логичной. Эта стратегия может быть эффективней, чем вам кажется. Она прерывает ход беседы и заставляет всех вернуться обратно в «холодное» состояние.

3. Придумайте повод, чтобы вы и жертва нападки могли выйти. Не вступая в прямую конфронтацию и не пытаясь вступить с обидчиком в разговор, обратите всё своё внимание на жертву. *«Прости, Дэн, ты очень ну-*

жен мне в кабинете, хочу посоветаться. Можно я украду тебя ненадолго?»

Наша ответственность управлять сексуальными инстинктами не ограничивается ситуациями, связанными с домогательствами. Важно следить и за тем, какие истории мы рассказываем о гендерных ролях и нормах.

Мы, женщины, должны перестать конкурировать между собой. Это может не проговариваться вслух, но такая конкуренция часто заметна в процессе найма на работу. Одно недавнее исследование показало, что женщины на 30% менее склонны взять на работу другую привлекательную женщину. Одна из возможных причин — женщины неосознанно соревнуются за мужское внимание с помощью внешности. Я никогда не видела, чтобы директор по персоналу сказала во время собеседования что-то вроде:

— Смотрите, Шерил, вы подходите на эту должность по всем параметрам. Я думаю, что вы прекрасно впишетесь в коллектив и внутреннюю культуру компании, но есть одна проблема. Вы чересчур привлекательны, а у нас работают мужчины, которых я рассматриваю как потенциальных партнёров, и вы точно отнимете у меня часть мужского внимания, так что, увы, работу вы не получите.

Но именно это и происходит, если верить моим исследованиям.

Что мы, будучи на лидерской позиции, можем сделать, для того чтобы убедиться, что строим наилучшую команду вне зависимости от гендерных стереотипов? Вдобавок к осознанности в отношении гендерных норм, также будет полезно полагаться на наши профессиональные инструменты. Есть компании, которые предоставляют

услуги по устранению из резюме и вакансий информации, которая может вызвать предрассудки, чтобы убедиться, что все кандидаты получают честную оценку, независимо от их гендера.

Одна из таких компаний, GapJumpers, недавно обнаружила, что только 20% кандидатов, которые не были белыми атлетично сложенными мужчинами, добрались до первичного интервью. Но когда потенциально дискриминирующие черты были скрыты из резюме кандидатов, число приглашенных на первое интервью резко выросло до 60%.

**Часто из-за созданных нашим мозгом
для удобства схем мы упускаем возможность
нанять правильного человека.**

Например, если рекрутер очень хочет нанять кандидата, который идентифицирует себя как лидера скаутов, то первым делом он обратит внимание на его профессиональные навыки или сработают стереотипные представления об образе скаутов и их лидера? Скорее всего, рекрутер правда пытается сделать правильную вещь, но, если мы не заменим лидера скаутов на соответствующий набор навыков, наш мозг с радостью сделает быстрое решение благодаря положительному стереотипу о мужчинах. Исследования постоянно показывают, что в практически одинаковых резюме вероятность приглашения женщины на первичное интервью примерно на 40% ниже, чем у мужчины.

В 1970-х и 1980-х годах оркестры в США начали использовать практику слепого прослушивания. Участник выступал перед жюри за специальным экраном. Исследователи доказали, что это простое решение повысило шансы женщины пройти до финального прослушивания на 50%. И хотя такие элегантные и простые решения не всегда возможны в наших современных офисах, использование оборудования, которое меняет голос, становится всё более популярным во время собеседований. Оно помогает избежать неявного или подсознательного влияния гендерных стереотипов.

Это может показаться немного глупым или чрезмерным, но исследования показывают, что люди с низкими голосами кажутся более компетентными и заслуживающими доверия, что создаёт очередную проблему для женщин, у которых обычно более высокий тембр.

Как же решить эту проблему в случае традиционного интервью? Как насчёт того, чтобы позволить кандидатам сделать работу, которую им придётся выполнять, получив должность? GapJumpers утверждают, что когда кандидатам даётся возможность посостязаться друг с другом в выполнении рабочих задач до того, как представители компании узнают их пол, почти 60% лучших результатов показывают женщины.

Вместе лучше

Мы все находимся под влиянием наших сексуальных инстинктов, но это не значит, что мы должны быть их жертвами. На самом деле у нас есть отличная возможность

справиться с гендерными стереотипами, объединившись друг с другом, чтобы противостоять их проявлениям. Если вы прямо сейчас попросите любую женщину назвать три вещи, которые она считает в себе крутыми, или три её достижения на работе на этой неделе, которыми она действительно гордится, то, скорее всего, ей будет трудно ответить. В прежние времена женщин не поощряли за выдающиеся достижения (только за красоту). Кроме того, озвучивать чужие достижения было крайне сложно для наших предков-мужчин (так как статус — это то, за что они постоянно соревнуются). Женская скромность была навязана и закодирована как общеизвестная норма. В результате, когда женщины нарушают эту норму, ведут себя самоуверенно или хвастаются своими достижениями, в ответ они получают закономерную негативную реакцию. Коринн Мосс-Ракусин, профессор психологии, которая исследует гендерные нормы, обнаружила, что женщин, которые рассказывают о своих достижениях, меньше любят коллеги. Они зарабатывают меньше денег, и их реже повышают.

С другой стороны, мужчин, которые нарушают свои гендерные нормы: показывают уязвимость, демонстрируют эмпатию и сочувствие или ведут себя скромно — *также* наказывают их коллеги, ниже оценивая их навыки и способности. Дополнительные исследования обнаружили, что мужчины, которые ведут себя мягко, поддерживают окружающих и не пытаются спорить, получают значительно меньше денег (в среднем на 18%), чем их более соответствующие стереотипам о мужчинах коллеги.

Способность распознавать высококвалифицированных мужчин и женщин, которые демонстрируют скромность и эмпатию, должна стать основой любой организации, которая стремится создать в своём коллективе атмосферу взаимодействия и сотрудничества.

(Эту тему мы подробнее рассмотрим в главе 5.)

Ещё одно решение, которым я люблю делиться с моими клиентами — лидерами и организациями, — помогите повысить статус всех достижений, вне зависимости от пола их обладателя, поощряя коллег объединяться в пары с гордыми приятелями. Чтобы женщины не испытывали негативных последствий от того, что делятся своими достижениями, их нужно ставить в пару с кем-то, кто будет рассказывать о них за неё. Таким образом её статус будет расти без негативных последствий.

Это работает и для мужчин, которые не соответствуют гендерным нормам: такой приятель расскажет, как скромность сотрудника помогла компании сэкономить или превзойти конкурентов, чтобы предотвратить снижение его статуса из-за несоответствующего норме поведения. Эта практика создаёт ключевые возможности для резкого сдвига в культуре организации. Также это помогает тем, кто не вписывается в норму, получить уважение и внимание коллег за свои достижения — и не только в рабочей обстановке, но и в обществе в целом. Будь то мероприятие

по нетворкингу или выходной с семьёй и друзьями, опора на таких приятелей может помочь всем нам преодолеть инстинктивные предписания гендерных норм и начать ценить нашу индивидуальность.

Я часто думаю о моей прабабушке, которая в своё время нарушила все поколенческие нормы. И не вижу смысла отрицать, что мы далеко продвинулись всего за 100 лет. Но мы должны понимать, что наша биология всё ещё мешает нам быть лучшей версией себя, какого бы пола мы ни были. Осознанность — это первый шаг к тому, чтобы взять на себя ответственность и научиться управлять инстинктами.

Глава 2. Выводы

- Научитесь узнавать свои собственные «горячие» и «холодные» эмоциональные состояния, которые могут повлиять на ваши решения.
- Попросите людей, которым вы доверяете, обращать ваше внимание на моменты, когда вы неосознанно используете язык гендерных стереотипов.
- Пройдите имплицитно-ассоциативный тест, чтобы сознательно научиться осознавать подсознательные убеждения о гендере (или любые другие!): www.implicit.harvard.edu/im-plicit/taketest.html.
- Сознательно читайте книги и слушайте подкасты, созданные женщинами, чтобы изменить своё восприятие и определение лидерства.
- Активно ищите созданные мужчинами книги и подкасты о воспитании детей и ведении хозяйства.

- Определите способы, которыми вы можете неверно считывать сексуальные намёки.
- Используйте инструменты, чтобы скрыть пол кандидата во время поисков новых сотрудников.
- Найдите и используйте гордых друзей.
- Будьте готовы вмешаться, если вы стали свидетелем ситуации, которую можно воспринять как сексуальное домогательство.
- Пересмотрите политику в отношении харассмента в вашей компании, чтобы убедиться, что в неё включены маркеры реакции «замри».
- Находясь в поисках сексуального партнёра, поймите, что улыбка не всегда подразумевает согласие. Поймите, что такое реакция «замри» и дайте другому человеку время и возможность прийти в нормальное состояние и выразить согласие или несогласие.
- Если вы испытали реакцию «замри», поймите, что ваша биология просто пыталась вас защитить. Не вините себя за то, что вы не смогли ничего сделать в тот момент.

Глава 3

Разнообразие

Уроки LEGO

Остановитесь на минутку и подумайте о самых популярных брендах и компаниях, которые получают огромные доходы. Вот что обычно сразу приходит на ум: Apple, Google, Amazone, Ferrari, LEGO. Ладно, согласюсь, скорее всего, компании по производству детских игрушек в вашем списке не было. Но между 2008 и 2010 годами LEGO Group, производители литых пластиковых деталей для конструктора, начали получать больше выручки, чем Apple, а к 2015 году они обогнали Ferrari в гонке за место самого известного бренда в мире. Это отличный результат для компании, чья история чуть не закончилась в 2003 году, когда она пыталась справиться с долгами в практически 800 миллионов долларов.

Каким образом компания, которая ни разу не заявляла об убытках с даты основания в 1932-м и до конца 1990-х, так резко оказалась практически на дне? И, что гораздо важнее, как они смогли так быстро и эффективно вернуть свои позиции?

В конце 1990-х консультанты посоветовали руководству LEGO разнообразить продукцию, утверждая, что стандартный конструктор давно устарел. Последовав этому совету, LEGO начали расширять линейку конструкторов, создавая очень сложные детали для специализированных наборов. К традиционным красным, жёлтым и синим цветам добавилось ещё полсотни цветов и оттенков. Бренд даже начал продавать одежду, ювелирные украшения и видеоигры. Дополнительно LEGO начали строить и поддерживать тематические парки, на что у компании уходили миллионы. Всё это было довольно сильным уходом от стандартного товара LEGO — цветного пластикового конструктора. Пытаясь зайти сразу на все рынки, они практически довели бизнес до банкротства. В 2000 году LEGO отчитался об убытках в 36 миллионов долларов. Ядро бизнеса превратилось в многослойную кучу нестыкующихся деталей.

В 2003 году вице-президент LEGO Йорген Виг Кнудсторп уже знал, что дела их плохи, и не пытался скрывать этого.

— Мы сейчас в горячей избе, — сказал он своим коллегам. — У нас заканчиваются деньги... есть большая вероятность, что мы не выживем.

Не самые радостные новости для совета директоров. Но у Кнудсторпа был план. Как Саймон Коттеррелл, часть команды Interbrand, компании, которая управляет брендом LEGO, рассказал в интервью в 2017 году газете The Guardian, план состоял в том, чтобы напомнить команде об их корнях и о том, что изначально сделало их настолько успешными. Постоянный аутсорсинг и постоянно расширяющееся разнообразие товаров не были ключом к успеху LEGO.

Им нужно было вернуться к простоте и сфокусироваться на качестве продукта, а не на его разнообразии. По словам Коттеррелла, суть была в следующем: «Мы — инженеры. Мы знаем, в чём мы хороши. Давайте делать то, в чём мы хороши. [И это] очень храбрый поступок, и именно в этом многие компании проваливаются. Они не понимают, что иногда лучше отпустить, чем продолжать цепляться за то, что мешает».

Виг Кнудсторп решил сделать именно это — отпустить. Он урезал подразделения, производившие товары, в которых у LEGO не было экспертизы, продал тематические парки и видеоигры, снизил разнообразие уникальных деталей, производимых на заводах LEGO обратно до 6500 (после повышения до 13 000!). И не прошло и пары лет, как LEGO снова пошла в гору.

Мораль истории: то, что вы можете сделать что-то, не значит, что вам нужно это делать. Звучит избито, но это правило очень сильно помогло Вигу Кнудсторпу и остальной команде LEGO, а следовательно, их потребителям.

Удивительно, но слишком большое количество вариантов выбора может вызывать сильнейшую тревожность, неудовлетворённость жизнью и неспособность принять решение. Как выясняется, инстинкт, который требует разнообразия, может быть ответственен за, скажем, потерю продуктивности, неудачные отношения и общее недоволь-

ство жизнью. Многие из нас чувствуют себя запертыми в этом колесе подобно LEGO Group, забывая, насколько креативными и продуктивными мы можем быть, когда фокусируемся на том, что у нас уже есть. Но есть несколько простых стратегий по преодолению этого инстинкта, которые помогут понять, как наш мозг может увидеть большее в меньшем.

Среда мгновенной реакции: идём за грани зефирок

Каждое утро, просыпаясь, наши предки сталкивались с непростыми решениями: *оставаться ли в безопасности пещеры или выйти наружу? Пойти на охоту или голодать?* У них было время оценить свои варианты в контексте обстоятельств и прийти к разумному решению. Наши предки жили в *среде мгновенной реакции*. Решения, которые они принимали, оказывали немедленное влияние на их выживание и уровень стресса в легко измеримых количествах.

Я голоден → Я съем этот кусок мяса

Я хочу пить → Я поищу воды

Мне холодно → Я найду укрытие

В их крайне непредсказуемой среде с ограниченными возможностями выбора решения, которые принимались мгновенно, имели большой смысл. Поступки вроде поиска укрытия или еды мгновенно подкреплялись позитивной или негативной обратной связью.

Я голоден → Я съем этот кусок мяса →
→ Я больше не чувствую голод

или

Я голоден → Я съем этот кусок мяса →
→ Мне плохо → Я больше не буду есть мясо
животного, чей труп я нашёл неподалёку → Вместо
этого я буду охотиться и найду свежее мясо

В среде мгновенной реакции наши предки получали немедленные ответы. Они могли сразу понять, плохим или хорошим было их решение. Они жили только в настоящем, и этот инстинкт верно служил им в непредсказуемой среде. Зачем пытаться смотреть слишком далеко вперёд, если скоро всё переменится? Меня ведь может даже уже не быть в живых, когда это произойдёт...

Научные исследования предполагают, что именно эта эволюционная стратегия срабатывает, когда количество подростковых беременностей резко возрастает в условиях, когда подростки чувствуют нестабильность и возможность ранней смерти. Исследователи Марго Уилсон и Мартин Дэйли из Университета МакМастера описывают, как между 1988 и 1993 годами уровень убийств в Чикаго менялся от района к району. В некоторых районах количество убитых было выше на сотни человек. Исследование Уилсон и Дэйли показало, что когда уровень убийств в районе был выше, женщины рожали детей в более юном возрасте, возможно, полагая, что их будущее едва ли будет долгим и возможности родить ребёнка потом не представится.

Знаменитый «тест с зефирками» — серия экспериментов, выполненных в Стэнфордском университете в 1970-м, проверяла устойчивость детей к импульсивным, мгновенно-реакционным решениям. Подопытным от трёх до пяти лет предлагали зефир и говорили, что если они не съедят угощение сразу, то получат ещё одну сладость, например, выпечку или что-то ещё (в зависимости от их желания). Экспериментатор покидал комнату на промежуток времени до пятнадцати минут, а потом возвращался. Дети, которые были способны сдержаться, получали сладости в двойном объёме. Главное различие между детьми, которые поддались импульсу мгновенной реакции и съели зефир сразу и теми, кто смогли преодолеть его, заключался в их *восприятии стабильности среды*.

Дети, которые не были уверены в будущем, обладали низким социоэкономическим статусом или не доверяли взрослым (все эти факторы предполагают, что они воспринимали стабильность мира вокруг них как *низкую*), гораздо чаще съедали зефир как только экспериментатор выходит из комнаты. Предполагается, что они не могли представить себе будущее, в котором они получают награду, так что съедали то, что было перед ними прямо сейчас. Цепочка их мгновенно-реакционных размышлений выглядела примерно так:

На столе передо мной лежит зефир,
который я могу съесть сейчас → У меня
может не быть другой возможности съесть
этот зефир → Я съем его сейчас

Когда жизнь не предлагает гарантий, инвестировать в будущее, а не настоящее кажется рискованным занятием.

Эти дети руководствовались мышлением мгновенно-реакционной среды. Другими словами, их инстинкты выживания были включены на полную мощность.

В 2011 году исследование испытуемых оригинального «теста с зефирками» обнаружило, что у тех детей, которые смогли дождаться награды, во взрослом возрасте активнее работала префронтальная кора головного мозга, чем у тех, кто выбрал мгновенную реакцию, — даже 40 лет спустя! Это предполагает, что дети, которые могли сдержаться, больше полагались на силу когнитивных процессов, которая и помогла преодолеть базовые инстинкты. Последовавшие эксперименты показали, что у детей, способных противостоять искушению, также были более высокие оценки при приёме в колледж, более здоровый индекс массы тела и более долгая ожидаемая продолжительность жизни.

Если мы способны преодолеть тягу инстинкта, когда мы правда верим в то, что в относительно скором будущем нас ждёт награда, то почему наш мозг постоянно подрывает наши попытки достичь долгосрочного успеха? Во-первых, мгновенное удовлетворение просто хорошо ощущается. Мы получаем резкий выброс дофамина в мозг. И чем больше времени проходит между решением и наградой, тем сложнее мозгу сделать «правильный» выбор сейчас, чтобы потом добиться лучшего результата.

Подумайте о последней опробованной вами диете. Вы, скорее всего, продержались несколько дней, но затем ваш энтузиазм погас. К третьему дню, когда вы не получили мгновенной награды — цифры на весах не изменились и ваши штаны не стали свободнее в талии, — временной промежуток стал казаться слишком долгим, чтобы дожи-

даться отложенной награды. С этого момента мы начинаем оправдываться: *«Почему бы не съесть тот бейгл? Кажется, не будет особой разницы, съем я его или нет»*. А что по поводу вашей вовлечённости? *«Я откладывала, чтобы заплатить за колледж, получить новую работу и купить дом, но деньги на моём счету СЕЙЧАС! Может быть, мне купить машину? Или не съездить в отпуск?»*

Ваши выборы и предсказуемость среды вокруг вас очень прочно связаны друг с другом. Если мы точно знаем, что не поддамся искушению сейчас принесёт большую выгоду в дальнейшем, то многие из нас победят своё настроенное на немедленную реакцию мышление.

Но есть другой фактор, который может снизить выгоду отложенной награды: нам сложнее преодолевать одержимый выживанием и мгновенно реагирующий мозг, когда количество вариантов увеличивается.

Представьте: я предлагаю вам брауни на десерт. Вы вежливо отказываетесь. Но затем я показывают вам буфет. Там, конечно, есть брауни, но также пироги, тортики, конфеты и мороженое. Вот теперь вы с гораздо большей вероятностью согласитесь на десерт. Вы можете даже убедить себя, что печенье, которое вы выбрали, будет не таким вредным, как брауни, которое я предложила ранее. Ваша неспособность отказаться от десерта — не ваша личная неудача. Это происходит оттого, что наш мозг не приспособлен

соблен к принятию решений с расчётом на дальнейшую пользу, когда перед ним переизбыток вариантов. Сказать «да» или «нет» одной вещи достаточно трудно, но с увеличением количества возможностей нужно не просто отказаться от десерта (партнёра, работы или любой другой единичной категории), но от каждого из вариантов. Давайте вернёмся к примеру мгновенного мышления, который я привела, рассказывая о наших предках в условиях непредсказуемого мира с ограниченным выбором:

Я голоден → Я съем этот кусок мяса →
→ Я больше не чувствую голод

или

Я голоден → Я съем этот кусок мяса →
→ Мне нехорошо → Я больше не буду есть мясо
животного, чей труп я нашёл неподалёку → Вместо
этого я буду охотиться и найду свежее мясо

Отчасти в первобытной среде наши решения были настолько лёгкими, потому что были *ограниченными*. Представьте рассуждение выше, но вместо туши мёртвого зверька — целый холодильник мяса, из которого можно выбрать. Что, если вы отравились? Рискнёте продолжить есть это мясо или пойдёте охотиться? Или попробуете другой вид мяса? А что, если вы отравитесь всем этим мясом? Или ягодами? Что, если на охоте у вас есть возможность использовать стрелы, ружья, ловушки, яд, арбалеты и вы уже успешно загнали несколько крупных животных, но также некоторых упустили? Когда

вы добавляете варианты выбора, решать становится гораздо сложнее по той простой причине, что сам факт разнообразия становится мгновенно-реакционным положительным опытом. Другими словами, наш мозг жаждет этого!

Выбор в современности

Наш инстинкт разнообразия хорошо служил нашим предкам. Он был нужен им, чтобы все их яйца были разложены по разным корзинам (весьма буквально, когда речь шла о потомстве) и чтобы их рацион обеспечивал все потребности организма. Обычное отсутствие вариантов выбора в сочетании с мгновенно-реакционной средой быстро научило наших предков тому, что разнообразие часто приносит позитивный исход.

Но скучная среда обитания наших предков ничуть не похожа на бурлящую жизнью мегаполисы современности. Сегодня нельзя и за угол повернуть не наткнувшись на забегаловку с фастфудом и тысячами возможных вариантов еды. Новый потенциальный партнёр находится на расстоянии свайпа в мобильном приложении. Все ваши решения на работе начинаются с того, чтобы выбрать, какой из проектов требует внимания здесь и сейчас, а какие могут быть понижены в приоритете. В мире практически неограниченного выбора — вознаграждение за многие из которых значительно отложено — мы сталкиваемся с неожиданными трудностями.

На самом деле человек в среднем принимает в день около 35 000 разных решений. Подумайте о том, как вы

сегодня проснулись: *«Отложить ли будильник? Сделать зарядку? Поесть овсянку или готовый завтрак? Яйца. Сколько? С сыром? Каким? Оливковое масло или авокадо? Наверное, сливочное масло. Добавить в кофе сливки или миндальное молоко?»*

Исследование Университета Корнелл обнаружило, что мы принимаем минимум 227 решений каждый день только относительно еды, и наши инстинкты нам в этом ничуть не помогают.

Вспомните последний раз, когда вам ужасно захотелось мороженого. Как только вы наконец определились, какой вкус взять, возродите в памяти тот первый, невероятный вкус холодной сливочной сладости. Этот укус незабываем! Но когда вы уже доедаете рожок, вы, скорее всего, не так уж сильно наслаждаетесь вкусом. Это происходит из-за того, что мы естественно запрограммированы на сенсорно-специфическое насыщение, механизм, который заставляет нас сменить источник энергии. Вы говорите: «Я всё — что там у нас дальше в меню?»

Это было полезно нашим предкам, потому что обеспечивало разнообразие рациона, а не постоянную диету из одной только голубики. Но сегодня съев рожок ванильного мороженого, мы переходим к шоколадному. Или карамельному? О, а как насчёт картошечки фри!

Инстинкт разнообразия настолько силен, что, как обнаружили исследователи, люди едят *в четыре раза* больше, когда у них есть доступ к разнообразной еде. При этом её

вкус даже не должен сильно отличаться. Достаточно разной формы пасты, чтобы подстегнуть вас съесть больше, ведь мозг радуется разнообразию текстур!

Но наш инстинкт разнообразия не ограничен едой. Выборы, варианты и, кажется, бесконечное количество задач, которые мы постоянно получаем на работе, мешают принимать правильные решения — да даже какие угодно решения!

Как часто вы пишете список дел из 20 пунктов, только чтобы провести первые часы утра в прокрастинации? Вы не знаете, с какой задачи начать, — и не начинаете вовсе.

Настолько же печально заканчиваются наши попытки выполнить несколько задач одновременно. Мы пытаемся поставить галочку около каждой задачи в списке, отвечая на каждый запрос, который приходит к нам по электронной почте.

**Мы скачем от одной задачи к другой,
пытаясь сделать всё и сразу.
Но многозадачность — это миф.**

Исследователь нейронаук из Массачусетского технологического института Эрл К. Миллер говорит прямо: «Многозадачность — невозможная для человека задача». Когда мы пытаемся быть многозадачными, мы совершаем больше ошибок, проявляем меньшую креативность, а наша продуктивность падает на дно. Люди не работают подобно машинам; у нас ограниченная когнитивная способность.

На самом деле ведущие исследования показывают, что постановка границ, бюджетных и временных, как и уменьшение количества вариантов, может повысить продуктивность.

**Ограниченные возможности заставляют
наш мозг сконцентрироваться
и увеличить креативность.**

Вместо того чтобы позволять энергии растекаться во всех направлениях из-за бесконечного количества дел, установите ограничения на вашу работу. Ставьте таймер на определённые активности: например, поиск в интернете или формулирование идей.

Выбор в условиях жизни наших предков всегда был позитивным показателем. Наличие выбора означало, что вы живёте в изобилии и предсказуемости. Возможно, поэтому многие из нас позволили панике поглотить себя, когда в начале пандемии ковида мы увидели в магазинах пустые полки там, где раньше были туалетная бумага и мука. Это был сигнал о том, что происходит что-то страшное, и среда, которую мы считали стабильной и безопасной, перестала быть таковой. Но, вопреки этому ощущению, изобилие вариантов в контексте нашего современного мира иногда создаёт не чувство блаженства, а тревожность. Само слово «decide», то есть «выбирать», в английском языке делит этимологический корень со словом «homicide» — «убивать». Исчезновение, или убийство, вариантов, может быть мучительным. Мы ненавидим сокращать количество вариантов, даже когда наш страх

сделать неправильное решение останавливает нас от каких-либо действий. Возможности превращаются в предмет торга. За позитивные последствия одного решения мы вынуждены платить цену — терять другие варианты. Наш инстинкт разнообразия не ведаёт границ, но наша способность *управлять* разнообразием ограничена. Когда у нас слишком много вариантов, мы зачастую вообще избегаем принятия решения.

Еще хуже то, что когда мы всё-таки принимаем решение, оно удовлетворяет нас не так сильно, если у нас изначально был множественный выбор. Исследователи из университетов Колумбия и Стэнфорд обнаружили, что, когда люди выбирают из большого количества опций (от 24 до 30), в результате они обычно заметно менее удовлетворены, чем те, кто выбирает только из шести вариантов.

Наш *страх* сделать неправильный выбор сводится к простой математике. Когда нам дают два варианта, шанс выбрать «не тот» равен 50%. Но, когда поле возможностей расширяется до 20 разных вариантов, наш шанс выбрать «верно» неожиданно опускается до 5%! Понятно, что эти расчёты не идеальны, но наш мозг оперирует именно ими. Мы вынуждены фокусироваться на *упущенных* возможностях, а не наслаждении сделанным выбором, что оставляет нас в состоянии неудовлетворённости. А оно уже стимулирует инстинктивную тягу к *следующей* блестящей штучке.

Когда вы заперты в этом гедонистическом цикле поиска всё более зелёной травы, вы попадаете в безвыигрышную ситуацию, называемую «парадоксом изобилия». В современном мире, где возможность найти новую, лучшую работу, дом или партнёра находится на расстоянии клика от нас, мы постоянно чувствуем себя несчастными.

Я не могу не получить желаемое: парадокс изобилия

По данным отчёта Гэллопа, большинство американцев (52,3%) несчастливы на работе. На эту тему было сделано ещё несколько исследований, но, к сожалению, ни одно из них не смогло предоставить более оптимистичные данные. Наше погружение в пучину несчастья продолжается с того дня, как организация The Conference Board представили своё первое исследование по этой теме и зафиксировали пик (61,1% удовлетворённых работой) в 1987 году. Но разве смена работы поможет нам почувствовать большее удовлетворение? Нет, пока мы не убедим наш жаждущий разнообразия мозг, что больше выбора не означает *наилучший* выбор. И в самом деле, многие из нас постоянно гонятся за другой работой, лучшей машиной, более привлекательным партнёром. Мы постоянно находимся в поисках «лучшего» варианта.

Подумайте об одержимости людей собиранием вещей. Наука неоднократно доказывала, что люди часто чувствуют перегруженность или подавленность из-за того, что у них слишком много вещей, но мы всё равно покупаем и потребляем. Нашим предкам обладание большим количеством вещей давало статус и власть, а также ощущение стабильности и безопасности. Дети, которые могли противостоять искушению съесть зефирку сразу тем самым показывали здоровое мышление ребёнка, живущего в достатке. А наши предки, которые могли сохранить свои накопления, показывали способность жить за пределами мышления, созданного

мгновенно-реакционной средой. Но опять-таки первобытная среда была куда менее изобильна, чем та, в которой мы сейчас живём. В мире наших предков инстинкт собирать и показывать своё богатство мог приносить действительно огромные преимущества. Сейчас это не так.

**Забавный итог этого инстинкта сегодня
виден в том, что мы забиваем полки
книгами Мари Кондо о том, как правильно
организовать пространство, но не понимаем
мысль авторки этих книг. Нам нравится идея
простоты, но наш инстинкт разнообразия
не даёт нам просто отпустить лишнее.**

Ещё один пример того, к чему приводит инстинкт разнообразия. 50% браков заканчиваются разводами, и эта статистика не должна удивить тех, кто понимает суть системы ухаживаний в мире изобилия. Шокирует то, что половина браков всё-таки сохраняются! Институт брака стал популярным где-то в начале XIV века, и это относительно новое изобретение для наших первобытных мозгов, которые всё ещё работают так, словно возможности для спаривания резко ограничены.

Эффект Кулиджа получил свое название благодаря знаменитому инциденту. Президент Кулидж и его жена, миссис Кулидж, в один и тот же день посетили птицеферму, но приехали отдельно друг от друга. Миссис Кулидж заметила энергию и азарт, с которыми петух преследовал кур,

и, как говорят, попросила гида обязательно указать на это господину Кулиджу. Когда гид передал этот разговор президенту, он ответил: «Передайте миссис Кулидж, что здесь много куриц».

Смысл в том, что инстинкт разнообразия побуждает самцов (но также и самок) искать возможности для спаривания с другими особями помимо основного партнёра. В то время как женщина может спариваться с сотней мужчин и произвести только одного потомка, мужчина может спариваться с сотней женщин и потенциально получить 100 потомков. Наша биология подтверждает этот подход: множество исследований демонстрируют увеличение объёма эякулята, подвижности спермы и вероятности зачатия, когда мужчины имеют внебрачные половые связи.

Склонность мужчин искать разнообразие в партнёрах хорошо известна, но какая может быть выгода женщин в такой ситуации? Отцовская неопределённость — это стратегия, которой женщины успешно пользовались, чтобы получать ресурсы и сотрудничество сразу от нескольких мужчин. Без современных средств тестирования отцовства единственная ситуация, в которой мужчина мог быть уверен, что ребёнок не его, — если он вовсе не спал с его матерью. Отцовская неопределённость — это стратегия, которая позволяла женщине убедить нескольких мужчин вложиться в её потомство. Если мужчина сомневался, его ли это ребёнок, он был склонен предоставить защиту и другие ресурсы просто на всякий случай.

Итак, в древние времена разнообразие было выгодно обоим полам. Но сейчас мы живём в мире, где человеческая популяция достигает восьми миллиардов человек, а у выбо-

ра и доступности потенциальных партнёров практически нет границ. Некоторые приложения для знакомств рекламируют себя, рассказывая, что их пользователи делают более 16 000 свайпов в секунду! Наши мозги перегружены таким изобилием выбора. Если мы в конечном итоге способны принять решение о «соответствии» с партнёром на одном из этих сайтов, то обычно вовсе не отказываемся от других. Подобная стратегия облегчает боль потери, с которой мы могли бы столкнуться в противном случае. Но, оставляя дверь открытой для многих других, мы никогда полностью не вкладываемся в партнёра, которого уже выбрали.

Изобилие делает слишком лёгким падение в гедонизм, когда мы всегда стремимся к чему-то лучшему или хотя бы другому. Мы ошибочно верим, что *новое* принесёт нам спасение, что новое будет лучше, что новый партнёр, проект или работа принесут настоящее счастье. Но это всего лишь голос первобытного мозга, который заставляет вас действовать согласно устаревшим инстинктам.

Как максимизирование может приводить к минимальным шансам на настоящий успех

Покойный поведенческий экономист Герберт Саймон называет нашу склонность видеть в новых вещах нечто лучшее как максимизацию. Люди, которые максимизируют, всегда задаются вопросом, какой другой выбор мог бы сделать их счастливее.

Для максимизаторов «достаточно» — это недостижимый горизонт. В контексте бесконечных свайпов замечательное первое свидание может внезапно показаться не таким уж прекрасным. Ведь следующий человек, которого предложит приложение, может быть ещё лучше. Работа, которая была просто замечательной первые две недели, теперь всего лишь неплохая. Вскоре мы вновь оказываемся на сайтах по поиску работы, ища ту, которая *действительно* будет приносить нам удовольствие. Каждая альтернатива, с которой мы сталкиваемся, расширяет наше представление о том, что *могло бы* быть. Мы буквально свайпаем продуктивность и здоровье прямиком в мусорное ведро.

Будучи подростком, я никак не могла определиться, куда пойти учиться. Я часами сидела над описаниями колледжей и университетов по всему миру. У каждого были особенности и черты, которые делали их по-своему привлекательным. Казалось, что у меня больше вариантов для поступления, чем времени на изучение этих вариантов. И практически ноль информации, которая помогла бы понять, почему один конкретный вариант лучше всех других. Но однажды моя бабушка сказала мне очень мудрую вещь: «Не позволяй возможностям ложиться на тебя мёртвым грузом».

Я не думаю, что она когда-либо полностью осознала, что её взгляд на ситуацию был невероятно сильным. Моё понимание идеального варианты менялось с каждой потенциальной возможностью. Я искала лучший вариант, не задумываясь о по-настоящему важных критериях, которые помогли бы мне отсеять лишние возможности. Я вела себя как типичный максимизатор, и это никак мне не помогало.

Совет моей бабушки поддержали бы Герберт Саймон и другие современные поведенческие экономисты, такие как Барри Шварц.

**Люди становятся счастливее, когда
ведут себя как удовлетворители,
а не как максимизаторы.**

Удовлетворители тратят меньше времени на беспокойство о всех возможных альтернативах. Вместо этого они используют набор критериев, которые помогают сделать «достаточно хороший» выбор. Они принимают решение, которое соответствует ряду критериев, не мучая себя поисками абсолютного, «идеального» соответствия.

Решения удовлетворителей основаны на знаниях о приемлемых результатах, и их точка отсчёта не сдвигается от появления новых вариантов. Либо вариант соответствует критериям, либо нет. Какие знания у меня были о колледжах? Разнообразные! Я просто обращалась не к тем источникам. Я пыталась найти лучший вариант на основе внешних факторов (репутация колледжа, где будут учиться мои друзья или что будет приемлемо для моих родителей), вместо того чтобы спросить себя: а чего я хочу? Какие факторы были для меня важны? Что отвечало моим потребностям? Какие у меня были потребности? Я должна была сформулировать эти критерии. Если колледж им отвечал, то это был отличный выбор, независимо от других потенциально отличных вариантов. Я не смогла бы продвинуться

дальше, размышляя о множестве возможных ситуаций. Моя попытка максимизировать решение означала, что я неизбежно буду сожалеть о выборе, независимо от того, какой колледж выберу.

Когда вы поцеловали достаточно лягушек

Доктор Дермот Джевенс, ветеринарный хирург-специалист из Южной Каролины и сооснователь получившей национальные премии сети клиник Upstate Veterinary Specialties, так описывает свою философию удовлетворителя при найме персонала:

«Я заранее чётко определяю критерии, по которым ищу специалиста. Как только я вижу человека, соответствующего этим критериям, я его нанимаю. Не имеет значения, первый ли это кандидат. Я не буду проводить собеседование ещё с тремя кандидатами на всякий случай.

**Нужно поцеловать несколько лягушек, но иногда
первая же лягушка, которую ты поцелуешь,
превращается в принца или принцессу.
Так что нет причин продолжать поиски».**

Откровенно говоря, я огромная поклонница этой философии не только в бизнесе. Однажды мы познакомились с доктором Джевенсом. Это было в самолёте. Мы быстро

поняли, что необходимости искать дальше нет. Мы счастливы вместе уже много лет.

Вспомните последний раз, когда вы ужинали в ресторане высокой кухни. Сколько вы мучались, выбирая позицию из меню? Вы хотели убедиться, что вам достанется отличная еда, — что вы взяли от этой возможности максимум. Были ли вы полностью довольны своим выбором или вас отвлекала мысль, что блюдо вашего компаньона лучше вашего? Максимизаторы используют в качестве оценки стоимости и ценности решения подвижную точку отсчёта. Это часто заставляет их вступать в бесконечную гонку, которая не приносит никакого удовлетворения. Существует множество вариаций:

— Интересно, что идёт сейчас на других каналах.

— Да, конечно, у товара 91% положительных оценок на Amazon, но что люди пишут в отзывах?

— Уверен, что хочешь пойти в *этот* китайский ресторан? Приложение говорит, что в ресторане на другом конце города вонтоны вкуснее.

Если вы узнаете в этих фразах себя, то у вас могут быть максимизаторские склонности. Не беспокойтесь, в этом нет ничего необычного. Но в мире, в котором количество вариантов бесконечно увеличивается, изучать все-все варианты в поисках того самого *ультимативно* наилучшего просто невозможно. Когда вариантов много, *кажется*, что где-то среди них должен быть идеальный. Это ощущение вызывает завышенные ожидания, в конечном итоге приводя к большей вероятности разочарования любым принятым решением.

Кому-то может показаться, что жизнь удовлетворителя скучна и непримечательна. Но реальность доказывает обратное. Исследователи из Свартморского колледжа

и Пенсильванского университета создали шкалу для оценки корреляции благополучия с тенденцией к максимизации или удовлетворению достаточным результатом. Оказалось, что испытуемые, которые руководствовались стратегией удовлетворения, получали гораздо больше удовольствия от жизни, чаще испытывали счастье, оптимистичнее смотрели на жизнь, чаще бывали уверенными в себе и при этом переживали гораздо меньше сожалений и стрессов, чем те, кто демонстрировали максимизаторские тенденции.

Другое исследование, опубликованное в «Психологической науке» обнаружило, что недавние выпускники колледжа, которые оказались выше на шкале максимизаторства, выбирали и получали работу с зарплатой выше на 20%, чем их сверстники, которые оказались ближе к удовлетворителям. Несмотря на это, те же максимизаторы чувствовали меньшее удовлетворение от своих новых позиций. Почему? Потому что максимизаторы опираются на внешние критерии, чтобы сделать «оптимальный» выбор.

Но что *означает* слово «оптимальный»? И кто решает, что оно должно означать? «Лучший» и «оптимальный» — это неточные шкалы, которые могут меняться с появлением новых точек зрения. Откуда вы знаете, что выбрали *лучшее*, если не сравнили свой вариант со всеми возможными альтернативами? Получается, что вы не знаете. И, откровенно говоря, не можете знать.

Наш инстинкт разнообразия заставляет нас неосознанно верить, что всегда есть что-то лучшее, что где-то трава зеленее. Я не пытаюсь доказать, что приверженность одному и тому же ресторану, карьере или романтическому партнёру — это единственное и наилучшее решение для всех.

Но очевидно, что нам нужно понимать влияние, которое оказывает на нас инстинкт разнообразия. Нужно убедиться, что эта сила прямо сейчас не подталкивает нас к постоянному недовольству в профессиональной и личной жизни.

Больше никаких FOMO

Лекарство от парадокса изобилия удивительно простое: *наслаждаться тем, что у вас уже есть.*

Нам нужно научиться понимать, что что-то достаточно хорошее — это уже *здорово!* И применять этот девиз повсюду, когда мы решаем, что съесть на ужин, или когда думаем, где нам работать или за кого выходить замуж. Вот три шага, которые вы можете сделать, когда сталкиваетесь с решением с многочисленными выборами, чтобы убедиться, что действуете как удовлетворитель.

1. Создайте подробный список критериев, которые необходимы вам для принятия решения. Не радикальные требования денег, статусности или одобрения окружающих. Лучше чётко распишите, что нужно именно вам, каким будет ваше «правильное» решение.

Например, когда доктор Джевэнс собирается провести собеседование с кандидатом на открытую вакансию в его клинику, у него есть список всех требований, на которые он обращает внимание:

- (1) Есть ли у кандидата правильные и актуальные лицензии и квалификации для данной роли?
- (2) Понимает ли и согласен ли кандидат с миссией и основными ценностями клиники?

- (3) Может ли кандидат привести примеры того, как он решал сложные ситуации с клиентами?
- (4) Ценит ли кандидат честность и порядочность?

Какие бы критерии не влияли на ваше решение, запишите их. Потратьте достаточно времени, чтобы убедиться, что вы перечислили всё, что важно, чтобы точно быть уверенными в своём выборе. Спросите себя: «Сделает ли меня счастливым достижение этих критериев?» Не спрашивайте: «Это точно лучший вариант?»

2. Сделайте так, чтобы ваше решение нельзя было откатить назад. Исследования показывают, что когда мы покупаем что-то без возможности возврата, мы с меньшей вероятностью будем жалеть о покупке.

На самом деле, здесь в игру включается *искажение в пользу сделанного выбора* (также называемое «рационализацией после покупки»). В рамках этого искажения мы преувеличиваем позитивные качества товара, который мы приобрели, и обостряем недостатки товара, который остался на полке. Я хочу, чтобы вы пошли со своим решением до конца — и установили для этого временные рамки. Например, прежде чем убедить себя, что вам нужна новая работа, новый супруг, новый дом, попытайтесь провести 30 дней с полной отдачей там, где вы уже есть. Представьте себе, как хорошо вы будете себя чувствовать, наслаждаясь тем, что уже в ваших руках. Когда вы ставите временную рамку в 30 дней, вы даёте мозгу возможность осознать, что реалистично: вы не будете спариваться со всеми вокруг или искать новую работу каждый месяц.

Представьте себе, что бы вы сделали, если бы уже были счастливы в своих отношениях — на работе или дома? Может быть, вы приходили бы на работу раньше. Или при-

носили бы своему партнёру цветы. Возможно, если бы вы уже были счастливы в своём доме, вы бы радовались каждой комнате и сделали бы так, чтобы они выглядели ещё лучше? Попробуйте прожить всё это. Напишите план, как воплести эти действия в ход каждого дня: *«День первый: сводить жену в ресторан. День второй: написать ей случайный комплимент в двенадцать часов дня. День третий: починить ту дверь, на скрип которой она всегда жалуется»*.

Раввин Хайман Щетчель говорил в 1954 году, что «счастье — это не обладание тем, что ты хочешь, а чувство желания к тому, что у тебя уже есть», — и эта мысль из раза в раз повторяется в трудах философов и песнях легенды музыки кантри Гарса Брукса.

Отдайтесь полностью. Обратите всё своё внимание на то, что у вас уже есть и чего вы хотите, словно это — ваш единственный вариант. Вскоре в чужой зелёной траве начнут проглядывать жёлтые травинки.

3. Повторите. Разнообразие может казаться вам перчинкой жизни. Но наш инстинкт вынуждает нас добавлять столько перца, что мы перестаём чувствовать вкус самого блюда. Мы должны последовательно переформировать себя и направить наше желание к тем вещам, которые у нас *уже* есть, как будто они — наш единственный вариант. Это поможет справиться с инстинктом, требующим постоянных перемен.

Идите до конца с Five Guys

Отличный пример действия этих методов продемонстрировала крайне успешная франшиза бургерных Five Guys. Её основали в 1986 году супруги Джерри и Джейни Мюррелл

и сразу стали новаторами. В эпоху постоянно расширяющихся меню и ассортиментов, поощряющих наш инстинкт к разнообразию, Five Guys придерживались минималистического стиля. Мюрреллы основали компанию на нескольких простых принципах и чётко определили критерии своего успеха. В недавнем интервью журналу Forbes Джерри, отец пятерых сыновей (Five Guys), которые помогали управлять компанией, сказал: «Всё, что мы делали, — это следовали нашим принципам». Они включали в себя: никакой доставки, никакой рекламы, никаких сложных меню и никаких замороженных продуктов. Это были те решения, которые никто не мог оспорить. И Мюрреллы пошли с ними *до конца*.

Даже когда спрос на молочные коктейли был очень высок, Мюрреллы стояли на своём, потому что: никаких замороженных продуктов. Несмотря на требования Пентагона привезти им несколько бургеров, чтобы накормить лучших сотрудников национальной безопасности вкусной едой, они придерживались своих принципов: никакой доставки. Когда сотрудникам пришла в голову идея отправить футболку Five Guys только что избранному президенту США, было понятно, что это мгновенно-реакционное решение, которое привлекло бы к ним внимание прессы. Но Мюррелл вернулся к своим изначальным принципам: никакой рекламы. И Five Guys стоят на своём, полагаясь только на сарафанное радио. (Отмечу, что вскоре после этого Обама лично приехал в заведение Five Guys и съел классический бургер на камеру для прессы.)

Борьба Мюрреллов с парадоксом изобилия привела к успеху компании. Five Guys заняли первое место в категории «Фастфуд: крупные сети» и «Лучший бургер» в ежегодном

опросе Zagat 2011 года, первое место в категории «Бургеры, стейки, курица и гриль» в опросе Market Force UK 2016 года.

Меньшее действительно может приносить больше пользы.

В следующий раз, когда вы почувствуете, что ваш инстинкт разнообразия тянет вас к чему-то более зелёному, лучшему, большему, большему, большему, — вспомните, сколько всего вы можете сделать с простой говяжьей котлетой или четырьмя кубиками LEGO. Хватит целовать всех лягушек. Ваш принц, партнёр, идея, работа или жизнь — или даже бургер — могут быть прямо перед вами.

Глава 3. Выводы

- Убедитесь, что не считаете, что больше — это всегда лучше.
- Ограничьте свою возможность выбора, установив рамки или строгие дедлайны.
- Поймите, что мы не всегда живём в мгновенно-реакционной среде. Будьте готовы получить награду за принятое хорошее решение позже.
- Сделайте «правильный» выбор *сейчас*, чтобы получить лучший результат потом.
- Наслаждайтесь тем, что у вас уже есть.
- Определите свой порог восприимчивости и не целуйте больше лягушек, чем строго необходимо!
- Идите до конца: сделайте так, чтобы ваши решения было невозможно откатить назад.

Глава 4

Самообман

Во власти двух разумов

Сначала 1940-х годов и до начала 1970-х врачи экспериментировали с последним словом медицины. Комплексную процедуру, называемую каллозотомией, проводили на небольшой группе пациентов, которые страдали от тяжёлых эпилептических припадков. За десять часов операции хирурги осторожно разрезали мозолистое тело мозга пациента — структуру, соединяющую левую и правую половины мозга. Тем самым они разделяли две стороны неокортекса, области, управляющей языком, мелкой моторикой и сознательным мышлением. Эта рискованная операция останавливала припадки и давала пациентам возможность вернуться к нормальной жизни. Но был и серьёзный побочный эффект: теперь они буквально сочетали в себе две разные личности — каждое полушарие мозга функционировало независимо от другого.

Слова, объекты или картинки, показанные одной стороне мозга пациента, оставались полностью незамеченными второй его половиной — к такому выводу пришли

учёные Майкл Гаццанига и Роджер Сперри. Мы знаем, что левое полушарие человеческого мозга контролирует правую сторону тела, а левая сторона тела по большей части контролируется правым полушарием. Но в ставшем знаменитом исследовании «Эксперименты по разделению мозга» Гаццанига и Сперри доказали, что функции правого и левого полушарий сильно отличаются. Например, левое полушарие управляет способностью к речи; и, когда правое полушарие обрабатывало поступающие данные, пациенты с разделённым мозгом не могли рассказать, что они увидели или что им сказали, если эта информация была получена *только* правым полушарием.

Вот что удивительнее всего: когда Гаццанига и Сперри говорили правой части мозга пациента, например, пойти гулять (в данном случае, показав их левому глазу мелькающую картинку, на которой было написано «встань и прогуляйся»), левая часть мозга немедленно создавала обоснование: зачем они неожиданно решили прогуляться? Помните, левая часть мозга никогда не *видела* картинку с указанием гулять, поэтому логичным ответом, когда экспериментатор спрашивал: «Почему вы решили пройтись?», было бы «Я не знаю». Но вместо этого пациенты придумывали обоснования для своего поведения, например: «Я решил размять ноги» или «Хочу пить, поэтому решил сходить за бутылкой колы».

Говорили ли пациенты правду? Правда ли они чувствовали жажду? Или это была лишь ложь, созданная, чтобы обосновать действие, которого не могла объяснить левая часть мозга? Если бы левое полушарие увидело команду гулять, а потом создало отговорку о жажде, то это была бы намеренная ложь. Но левое полушарие никогда не получало

этой команды. Так может ли быть это *всё равно* ложью? Пациенты с разделённым мозгом постоянно давали уверенные ложные ответы на вопрос экспериментатора вместо того, чтобы сказать: «Я не знаю». Они не понимали, что лгут, они просто создавали истории, которые оправдывали бы их действия.

И хотя это может звучать странно и казаться чем-то из научно-фантастических романов — все мы постоянно занимаемся тем же самым.

Мы совершаем действия, руководствуясь мотивами нашего подсознания, а затем осознанно придумываем обоснование нашему поведению.

Исследователь нейронаук Бенджамин Либет первым продемонстрировал силу подсознательного выбора в ранних 1980-х, и его эксперимент потом повторяли десятки других исследователей. Либет помещал добровольцев в аппарат для электроэнцефалографии (ЭЭГ), который измеряет электромагнитную активность мозга. Участников попросили сделать простой жест рукой — какой угодно. Либет заметил, что осознание решения двинуть рукой приходило за примерно 200 миллисекунд до того, как сделать само действие, была заметная электрическая активность в мозгу, которая показывала, что подсознательное решение двинуть рукой происходило на 350 миллисекунд раньше, чем появлялось осознанное решение. Другими словами, подсознание принимало решение, информировало сознание о намерении, а потом

движение происходило спустя 550 миллисекунд после изначального намерения, которое отражалось в виде активности подсознания в мозге. Ваше подсознание совершает за вас практически все выборы ещё до того, как вы их осознаете.

20 лет спустя похожий эксперимент был сделан в Институте когнитивных исследований человека и мозга им. Макса Планка с помощью функциональной магнитно-резонансной томографии. Новое оборудование позволяло точнее отследить активность в мозге. Участников попросили нажать кнопку так, как им хочется, используя левую или правую руку по их собственному выбору. Их также попросили отметить время, в которое они приняли решение нажать кнопку. Самым впечатляющим результатом было то, что эти исследователи могли видеть активность в мозге пациента и верно предсказать, какой рукой будет нажата кнопка, за целых семь секунд до того, как сам испытуемый осознавал своё решение!

Сознательный мозг решил нажать на кнопку только после того, как подсознание решило сделать это. Как и пациенты с разделённым мозгом, мы создаём истории, чтобы оправдать свои действия, даже не осознавая того, что у нас могут быть другие, глубинные мотивы — в нашем случае, решение, предложенное подсознанием.

Намерение обмануть

Это базовый человеческий инстинкт — соединены полушария его мозга или нет — объяснять себе мотивы собственного поведения, не понимая его предпосылок

и причины. То есть люди запрограммированы лгать как другим, так и самим себе.

Это как будто противоречит нашей базовой цели: выживанию. В конце концов, разве ради выживания не нужно в первую очередь адекватно оценивать себя и своё окружение?

Но опять-таки, представьте себе, что было бы, если бы наши предки были вооружены полноценным знанием об ограниченности своих способностей. (*«Я могу добывать огонь и размножаться, но охотник и защитник семьи из меня так себе».*) Затем подумайте об их шансах на выживание при очень плохом раскладе (*тигры, змеи, суровые зимы, те странные соседи*). Такая перспектива едва ли заставит хоть кого-нибудь радостно выскакивать из пещеры по утрам, чтобы встретить новый день и его вызовы.

**Природа — это зверь,
неумолимо атакующий всех,
кто выходит ему навстречу.**

Если вы задумаетесь, то поймёте, что само ваше существование — это чудо. Абсурдное, статистически невозможное чудо, которое произошло только потому, что на протяжении сотен тысяч лет ваши предки переоценивали свои навыки, компетенции, интеллект и красоту. Это и позволяло им двигаться вперёд и справляться с трудностями.

Вы можете думать, что вы довольно точно оцениваете свои навыки и понимаете своё поведение, но вполне

вероятно, что вы просто умеете хорошо врать (даже ненамеренно). Вера в то, что вы лучше, чем на самом деле, даёт вам то, что необходимо, чтобы на самом деле быть чуть лучше, — также, как она давала нашим предкам то, что было нужно, чтобы выиграть в борьбе за выживание.

Экономист Робин Хэнсон объясняет, что наше сознание — это не директор, а скорее пресс-секретарь, которому лучше не знать глубинных причин наших поступков. В конце концов, из-за этой информации продолжать убедительно защищать своё поведение может стать трудно, как и достигать внутреннего согласия, которого так жаждет наш мозг. Сознание выбирает стратегию активного избегания того, что может разрушить историю о вас, которое оно с таким трудом создавало. Подумайте над следующими вопросами:

- Совершили бы вы неэтичный поступок? Согласны ли вы, что добровольно нарушать закон — это неэтично?
- Как вы думаете, вы — этичный человек?
- Ездили ли вы по шоссе за последние несколько недель?
- Вы превышали скорость, пока ехали по нему?

Если вы похожи на большинство людей, то вы ответили, что, разумеется, нарушать закон — неэтично, и, как этичный человек, вы бы не стали так поступать! Но затем, когда вы вспоминаете, как в последний раз превысили скорость на несколько (или несколько десятков) километров в час, вы, скорее всего, быстро себя оправдали: «Все иногда немного превышают скорость». *(Здесь можно вставить назидательный голос ваших родителей, говоривших, что, если все прыгают с моста, это не значит, что вы тоже должны.)*

Оправдывающий нас вымысел был для наших предков полезным инструментом во многих сферах. Ложь давала возможность использовать других людей, чьи цели конфликтовали с их собственными. Например, если бы я смогла убедить вас в том, что я — лучший охотник в племени, то могла бы получить более выгодную сделку. Вы могли бы подумать, что я — лучший партнер, чем другие, чьи навыки охоты не так хороши. И я могла бы оправдаться перед собой думая: *«Технически, я — лучшая добытчица. Конечно, я украла мясо Джозефа, но он этого не заметил, так что я, очевидно, лучше подхожу на роль добытчика»*

Нет причин сомневаться в том, что обман был мощной силой, формирующей наше поведение. Если это сходило с рук, то обман увеличивал шансы на выживание и потенциально даже на спаривание. Но если обман раскрывался и мы теряли доверие племени или подвергались изгнанию — это был разрушительный, если не смертельный исход.

К сожалению, в современном мире наше подсознание не всегда делает за нас лучший выбор. Наш инстинкт самообмана способен разрушить наши отношения и профессиональную жизнь. Например, мы создаём вводящие в заблуждение истории и самооправдания в значительной степени из-за того, что принято называть когнитивным диссонансом. Это напряжение, вызванное одновременным согласием с двумя несовместимыми истинами. Когнитивный диссонанс может вызвать значительное психическое расстройство. Например:

— Вы знаете, что курение крайне опасно и вызывает рак лёгких.

— Вы всё равно курите пачку сигарет в день.

Нейробиологи обнаружили, что в состоянии диссонанса области мозга, отвечающие за рассуждения, отключаются только для того, чтобы включиться вместе с эмоцией радости, которую мы испытываем, когда решаем проблему и восстанавливаем гармонию с помощью сознательного оправдания. Например, в приведённом выше сценарии вы можете ввести себя в заблуждение думая: «Курение ужасно опасно и вызывает рак лёгких, и я выкуриваю пачку в день, *но* я здоров и много занимаюсь спортом, поэтому я вне опасности».

Исследования постоянно показывают, что мы переоцениваем себя в отношении физической привлекательности, щедрости, коэффициента интеллекта, лидерских качеств и даже водительских способностей.

**Самообман может даже отразиться
на здоровье. Известно, что ложь
делает нас физически больными!**

«Исследования показали, что ложь связана с повышенным риском развития рака, ожирения, тревожности, депрессии, зависимостей, азартных игр, низкой удовлетворённости работой и плохих отношений с близкими», — утверждает доктор Дейрдре Ли Фитцджеральд, профессор психологии в Университете Восточного Коннектикута. От сознательной лжи мы страдаем морально и физически. Но эволюция создала обходной путь: сначала нужно обмануть *самих себя*.

Самообман позволяет избежать затрат, связанных с сокрытием правды, но если мы действительно верим, что честны, мы с гораздо большим успехом убеждаем других.

Как красноречиво объясняет историк науки Орен Харман: «Мы развили такую архитектуру мозга, которая позволяет обманывая себя делать всё, что покажется нам правильным. Иногда стоит скрывать правду, особенно от самих себя».

Бессознательность лжи устраняет сигналы, которые позволяют другим распознать наш обман. Силы, которые удерживают нас от признания какой-то опасной правды о самих себе, невероятно мощны. Например, вспомните мужчину-гомофоба, который водит большой грузовик, ругается матом и выглядит как «настоящий мужик»? Оказывается, есть научные факты, доказывающие, что именно этот архетип мужчины с большей вероятностью окажется тем, кого он так ненавидит.

Иногда обман настолько силен, что другим приходится платить за него весомую сумму. Элизабет Холмс была любимцей всей Силиконовой долины. Бросившая Стэнфорд 19-летняя студентка быстро завоевала доверие крупных корпораций, мировых лидеров и средств массовой информации, появляясь на обложках журналов Forbes, Fortune и Inc. Холмс была готова возглавить индустрию здравоохранения со своим новаторским стартапом Theranos. Её заверения о том, что она владеет технологией, позволяющей про-

водить сотни стандартных медицинских тестов на основе пары капель крови, принесли её компании оценку в девять миллиардов долларов. Единственной проблемой было то, что эта технология существовала только в сознании Элизабет Холмс. Её компания стоимостью в девять миллиардов долларов оказалась лишь дымом и зеркалами. Даже когда фасад Theranos начал рушиться, а обвинения в мошенничестве со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам привели к штрафу в размере 500 тысяч долларов, Холмс всё равно утверждала, что её технология существует, несмотря на все доказательства обратного.

Доктор Дэн Ариэли, профессор психологии и поведенческой экономики в Университете Дьюка, предполагает, что, по всей видимости, отчасти именно самообман принёс Холмс такой успех. Работа Ариэли показывает, что, когда люди постоянно о чём-то лгут, их мозг меньше реагирует на эту ложь. Если кратко: «Мы начинаем верить в свою собственную ложь».

Чтобы было понятно, самообман — это не просто средство самозащиты. В первобытные времена чрезмерная уверенность приносила доход в виде союзников, помощников и ресурсов. Показная уверенность (а не признание реального положения дел) по-прежнему подкрепляет настоящую уверенность. Тот, кто кажется сильным в трудные времена, становится желанным в качестве партнёра, и, следовательно, гены самообмана продолжают передаваться. Забудьте про реалистичный взгляд на вещи. Чем лучше наши предки ограждали себя от бед, которые определяли их реальность, тем больше плацебо, созданное ими самими, становилось похоже на действительность.

Сила эффекта плацебо: обман в помощь

Эффект плацебо, пожалуй, самый известный пример самообмана, и его влияние десятилетиями занимает умы учёных. Как правило, эффект плацебо изучается таким путём: участники принимают таблетку с нулевым биологически значимым эффектом (их ещё называют сахарными пилюлями) и тестируют результаты этой таблетки в контрольной и экспериментальной группах. Биологически неэффективные плацебо часто оказываются столь же, если не более, действенными, как настоящие лекарства. Исследования показывают, что эффект плацебо может помочь людям сбросить вес, снизить давление, уменьшить боль, снять тошноту и даже отрастить волосы. Исследование 2008 года, опубликованное «Британским медицинским журналом», показало, что почти половина американских врачей регулярно назначают плацебо своим пациентам. Исследование, проведенное в 2013 году в PLOS One, показало ещё более высокое использование плацебо среди врачей общей практики (97%), причём большинство из этих врачей (77%) назначают плацебо по крайней мере раз в неделю. Если вам когда-либо прописывали антибиотики от вируса — лечение, которое не обеспечивает научно обоснованного облегчения вирусных состояний, — значит, вам давали плацебо. И хотя из-за этого вы можете усомниться в этике врачей, трудно жаловаться, когда результаты, как правило, положительные. Наш мозг верит историям, которые мы ему рассказываем, — даже историям о лекарствах.

К счастью, эффект плацебо также может предоставить нам парадоксальный способ подавить инстинкт самообмана для достижения лучших результатов. Подумайте о том, что происходит с людьми, которые постоянно говорят себе, что они устали, что у них нет мотивации, что они неудачники. Они постоянно принимают таблетку плацебо, которая и обеспечивает эти результаты. Чаще всего такие люди доказывают свою правоту, потому что попадают в ловушку. Им приходится либо сознательно признать, что они лгут самим себе (что невероятно трудно сделать, учитывая, какие усилия наша биология применяет для того, чтобы скрыть эту ложь), либо следовать моделям поведения, которые подтверждают их утверждения.

Вместо того чтобы оставаться в этой ловушке, мы можем попытаться применить эту ложь во благо. Скажите себе, например: «Я — превосходный оратор». Возможно, это не так. Но когда вы сознательно говорите это, пусть даже только в мыслях, то глотаете сахарную пилюлю, которая обещает улучшить ваш навык публичных выступлений.

Чем больше вы будете убеждать себя, тем комфортнее вам будет воспринимать эту ложь и тем легче вам будет убеждать в ней других.

Другими словами, ваша уверенность одержит верх и подтвердит вашу ложь. И она станет истиной.

Гарвардский философ Уильям Джеймс назвал это предварительной верой. Я называю это *действием, стимулирую-*

щим веру. Вместо того чтобы полагаться на доказательства, которые наш сознательный мозг получает от наших подсознательных убеждений, мы должны научиться использовать эти убеждения сознательно. Для начала — предпринимая действия, чтобы подтолкнуть наше подсознательное убеждение к изменению. Когда мы сознательно перенимаем манеру поведения человека, которым хотим себя считать, мы начинаем контролировать нашего «пресс-секретаря». Так сознательный разум отправляет отчёт в наше подсознание: вот, кто мы есть.

Доктор Ник Морган, ведущий специалист по теории коммуникации и тренер по риторике для тех, кто выступает на конференциях TED, ведущих политических деятелей и бизнес-лидеров, описывает феномен перехода от действия к убеждению следующим образом:

«Более древняя часть мозга, та, что находится под корой больших полушарий, “думает” невербально. И она думает быстрее, чем сознательная кора головного мозга. Очень многое из того, что вы делаете, например, обнимаете свою супругу, когда видите её в конце долгого дня, вы делаете потому, что у вас возникает эмоциональная/физическая мысль. Сознательное “Рад видеть тебя, милая” появляется только потом. Тело отвечает за некоторые важные области человеческого самовыражения».

В примере доктора Моргана *действие* телом, когда вы обнимаете свою супругу, вызывает на поверхность сознательное убеждение: «Рад видеть тебя, милая». Уделяя более пристальное внимание языку тела и манипулируя телом, чтобы имитировать желаемое поведение, мы можем помочь нашему мозгу прийти к соответствующим действиям.

Например, если моя цель — излучать уверенность, то поднятые плечи и опущенный взгляд заставят мой мозг (и других людей) считать, что я не уверена в себе. Или если моя цель — оставаться открытым для получения новых идей, мозг не поймёт этой цели, пока тело не подаст ему сигнал. Поэтому важно, чтобы я прилагала сознательные усилия, чтобы выпрямить руки и ноги и расслабить напряжённые мышцы лица.

Мы должны использовать в своих интересах наш инстинкт самообмана настолько, насколько это возможно, чтобы направить наши убеждения в позитивное русло. Но какими бы полезными ни был этот обман, нам нужно сохранять бдительность. Порой в современном мире ношение розовых очков заканчивается крайне неприятными последствиями.

Обман, сошедший с рельсов. Раскрываем новые причины нашей лжи

По большей части мы сами создаём нашу реальность. И с учётом того, что никто не проверяет наши мысли на соответствие фактам, нужно совсем немного усилий, чтобы наша реальность полностью сошла с рельс действительности. Инстинкт показывать «лучшую» версию себя миру иногда заставляет нас вооружиться фотешопом и наложить на себя пару фильтров. Кто из нас не применял ретушь на фото, которые потом публиковались в социальных сетях? Мы осторожно подправляем наш нарратив, создавая не самую правдивую картинку, и иногда это может

выйти нам боком. Подобный случай произошёл с журналистом Брайаном Уильямсом.

В 2015 году популярный репортёр NBC News Уильямс оказался в центре спровоцированного им самим скандала, когда заявил, что 12 лет назад во время освещения войны в Ираке его самолёт был сбит гранатой. Когда появились свидетельства, противоречащие этому рассказу, Уильямс извинился. Но, казалось, он был искренне сбит с толку тем, что перенёс на себя опыт людей, которые находились в самолёте, летевшем впереди.

Как выяснилось, Уильямс попал в ловушку инстинкта самообмана.

Большинство людей добавляют драматические детали в истории и приукрашивают рассказы, чтобы заинтересовать аудиторию и стать в них главным героем. Но в технологически развитом и взаимосвязанном мире за такое рано или поздно придётся платить.

Как показывает случай с Уильямсом (и почти всеми кандидатами на любых выборах), мы легко верим в собственную ложь, не задумываясь о причинах, по которым её рассказываем. Чтобы не попасть впросак и не разрушить свою репутацию, важно разобраться, почему мы ведём себя подобным образом.

Я расскажу вам одну еврейскую притчу, которая показывает важность истоков и смыслов, которые стоят за нашими

ритуалами. Я слышала множество вариаций этой истории, но суть всегда оставалась неизменной.

Сёстры Ким, Кори и Молли соблюдают праздничную традицию: они запекают большую индейку на День благодарения. Все они готовят её одним и тем же способом: отрезают у индейки конечности и обжаривают её на слабом огне в духовке, поливая специальным соусом по рецепту их матери. Молли, которая недавно вышла замуж, готовит на кухне индейку для первого совместного Дня благодарения с мужем. Её муж озадачен действиями Молли. «Почему ты отрезаешь крылья и ноги у этой прекрасной индейки?» – спрашивает он. «Я не знаю, – отвечает Молли, – мы всегда так делали». Но её любопытство разгорается, и она звонит своим сёстрам. Кори и Ким согласны, что именно так их мать всегда готовила индейку. Они заканчивают разговор, и Молли звонит своей матери, полная решимости докопаться до сути тайны: почему? Почему мы отрезаем у индейки крылья и ноги? «Ну, теперь, когда я задумалась об этом, это хороший вопрос, – отвечает мама. – Дай я спрошу у твоей бабушки». Мать Молли звонит бабушке, чтобы наконец-то докопаться до сути секретного рецепта. «Я понятия не имею, почему вы с Молли отрезаете индейкам крылья и голени, – говорит бабушка. – Но лично я делаю так, потому что мой противень слишком мал, чтобы индейка поместилась на него целиком».

Эта история прекрасно демонстрирует разницу между поводом и мотивом поведения. Повод – это непосредственная причина для конкретной реакции; например, вы открываете свой зонтик под дождём, потому что не хотите

промокнуть. Мотив — это более отдалённая, глубинная причина, которая часто является настоящей причиной, определяющей поведение. Например, вы не хотите промокнуть и простудиться, потому что болезнь будет иметь долгосрочные последствия для вашего здоровья или потому, что не хотите намочить волосы. Молли, её сёстры и их мать всегда понимали повод своего поведения — так всегда готовили индейку в их семье. Но никто из них не задумывался о мотиве странного поведения, пока посторонний человек не обратил на это внимание.

Большинство из нас верит, что, когда мы сообщаем кому-то повод нашего поведения, мы говорим полную правду. В случае с духовкой и индейками женщины никогда не задумывались об истинных причинах того, почему они делают именно так. В случае Брайана Уильямса его сознание усердно отрицало причины лжи. Его мотив? Смелые, склонные к риску мужчины ценятся в обществе. Точный ответ на этот вопрос знает только Уильямс, но, возможно, он хотел представить себя в наилучшем свете.

Так какое отношение всё это имеет к вам? Чтобы инстинкт самообмана помогал, а не действовал против вас, очень важно осознанно и внимательно следить за собой, когда вы обосновываете свои желания и поведение *поводами*: *«Я хочу быть похожим на Джеффа Безоса, потому что он богат! Он может делать, что захочет. У него в собственности несколько домов. Он ездит на Lamborghini»*, — когда истинные мотивы ваших поступков могут скрываться гораздо глубже. Чтобы добраться до них, вы должны задать к поводу вопрос «Почему?»: *Почему я хочу владеть несколькими домами? Почему я хочу быть богатым и ездить на Lamborghini?*

Наше сознательное Я активно избегает реальных причин, по которым мы ведём себя так или иначе. Конечная инстинктивная причина того, почему мужчины хотят быть похожими на Джеффа Безоса (или Хью Хеффнера, или Брэда Питта) заключается в том, что это даст им статус, а статус даст больше возможностей для секса. Повод может выглядеть весьма невинно, но истинная причина кроется в нашем крайне первобытном и эгоистичном подсознании.

Наши сексуальные инстинкты и инстинкт самосохранения вместе со здоровой дозой самообмана побуждают нас гнаться за ненужными целями (несколько домов и автомобиль класса люкс), продвигать не тех людей на руководящие посты (например, как мы уже узнали в главе 2, высоких уверенных в себе мужчин) и оценивать женщин по внешности, которая якобы подтверждает их способность к деторождению. Я не говорю, что Lamborghini — это не круто. Или что из высоких, уверенных в себе мужчин не получают великие лидеры. Или что победительницы конкурса «Мисс Америка» не могут стать отличными матерями. Но, безусловно, лидерские и семейные навыки в современных условиях не привязаны ни к полу, ни к росту, а гоночные автомобили ещё никого не домчали напрямую к счастью. Во всех этих сценариях присутствует определённый уровень самообмана.

Женщины могут быть особенно склонны к самообману, например относительно своей готовности сотрудничать с другими женщинами. В ходе мета-анализа половых различий в исследовании 2011 года, опубликованного в журнале *Psychological Bulletin*, выяснилось, что женщины гораздо более склонны к сотрудничеству в парах мужчина — женщина, чем в парах

женщина — женщина (а пары мужчина — мужчина были более кооперативными, чем пары женщина — женщина!).

Наша готовность работать с авторитетными мужчинами, вероятно, является эволюционным следствием получения ресурсов от мужчин, которых традиционно ценили больше, укрепляя мужскую уверенность в себе. Но сегодня это — порочный круг, в результате которого женщины более склонны к сотрудничеству с мужчинами-лидерами, и поэтому бессознательно препятствуют тому, чтобы к другим женщинам относились с уважением.

У мужчин самообман звучит так: «Я заслужил эту должность; мой пол и рост не имели никакого значения». У женщин самообман выражается в таких формулировках: «Мне кажется, что его идеи и лидерские качества лучше, чем у неё; это не имеет никакого отношения к моим личным предпочтениям и её полу».

Оставляя экспертность позади

Вне зависимости от пола, в ситуации, когда люди хотят видеть происходящее в определённом свете, они не могут быть объективными и трезво подходить к решению проблемы. Особенно когда есть риск испытать стыд или понизить свой социальный статус. Наши инстинкты подталкивают нас слепо верить нашим способностям — и поддерживать статуса-кво даже в свете компрометирующих этот статус данных. Есть мнение, что именно эти факторы сыграли важную роль в катастрофе космического корабля «Челленджер», произошедшей в 1986 году.

Взрыв «Челленджера» стал трагическим примером того, к чему может привести неуправляемый инстинкт самообмана. Компания-подрядчик Thiokol предупреждала НАСА, что испытания деталей их производства (ключевых компонентов, связывавших части космического корабля) показали, что они не выдержат температуры, с которой столкнётся корабль особенно холодным утром запуска. До этого НАСА сталкивалось с большим количеством задержек и прочувствовала на себе недовольство американского правительства из-за переносов даты запуска ракеты. Столкнувшись с угрозой ещё одной задержки и ущербом статусу, эго и гордости, команда НАСА среагировала на предложение отложить полёт от инженеров Thiokol с откровенной враждебностью.

Боб Эбелинг был среди пяти инженеров Thiokol, которые умоляли НАСА остановить запуск. В 2016 году он дал интервью на Национальном публичном радио, из которого стало ясно, что он всё ещё винит себя в том, что не проявил настойчивости. В конце интервью он объяснял: «НАСА руководили запуском. Они решили, что пойдут до конца и докажут миру, что правы и что у них всё под контролем. Но всё было совсем не так».

В ночь перед назначенным запуском совет директоров Thiokol собрался на закрытое совещание всего на пять минут. Полагаясь на мимолётные причины (например, угодить своему клиенту, то есть НАСА, и не рисковать потенциальной потерей контрактов), они решили отозвать рекомендацию отложить полёт. Утром 26 января 1986 года спустя минуту и тринадцать секунд после запуска, «Челленджер» взорвался в воздухе, убив весь экипаж из семи человек.

НАСА не спрашивали Thiokol, что заставило их пересмотреть решение. Они слышали то, что хотели услышать, и не стали разбираться в причинах. Инстинкт к самообману стоил жизни семерым людям. Лучшие аналитические умы, знатоки статистики не смогли поддержать свои выводы действиями. Их выводы были побеждены поверхностными рассуждениями, не имевшими ничего общего с рациональностью. Никто не пытался понять, почему они так хотели провести этот запуск. Если бы кто-то об этом задумался, то столкнулся бы с собственным желанием защитить своё положение в обществе. Понимание, что в тот момент в команде царствовал инстинкт самообмана, могло бы предотвратить одну из самых ужасных в истории Америки катастроф, произошедших из-за человеческого фактора.

Когда мы становимся экспертами, то часто упускаем из виду множество данных, которые могли бы заставить нас изменить решение. Проще полагаться на старые схемы, которые подтверждают выводы, уже признанные верными. Но вместо того чтобы доказывать свою правоту, нам стоит сосредоточиться на том, чтобы *находить истину*. *Поиски истины*, стремление видеть шире и глубже, выходя за рамки своей экспертизы, — это, по сути, шанс на развитие.

Нормально не быть экспертом или не быть правым. Даже в тех сферах, которые кажутся давно изученными, всегда есть возможность для роста — и возможность для улучшения.

В реальности мы часто не являемся экспертами даже в самых мелких вещах, которые кажутся абсолютно понятными, — хотя можем считать себя таковыми. Мы полагаемся на шаблоны, которыми наш мозг пытается приблизить нас к «правильному» решению, даже если эти шаблоны ложные. Только когда происходит что-то плохое, мы останавливаемся и задаёмся вопросом: «Как я могла это упустить?» Даже когда факты буквально у нас под носом, мозг с невероятным упорством игнорирует всю информацию, которая не подходит нашей истории.

Ниже приведён эксперимент, который я часто провожу с клиентами и рабочими группами. Посчитайте количество букв F в предложении ниже.

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS
OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF MANY YEARS OF EXPERTS.

Их, разумеется, семь. Не верите? Вернитесь и посчитайте снова. Убедитесь, что вы посчитали все F, которые есть в слове *of*. Вы готовы поверить мне, если я скажу вам, что четырёхлетние дети обычно выполняют это задание гораздо лучше взрослых? Как и люди, для которых английский не является родным. Почему? Потому что большую часть моих американских клиентов учили читать фонетически; в результате они не «видят» звук [f] в слове «of», и, следовательно, им куда сложнее увидеть букву «F», когда она является частью этого слова.

Когда мы верим в определённую «правду», мы игнорируем всё, что противоречит ей, активно сопротивляясь нашему сознанию. В этом случае фокус в том, что буква

«F» не произносится в слове «of», и носители английского буквально не могут её *увидеть* в этом слове. Те, кто ещё не привыкли к правилам игры — те, кто учит английский как иностранный, или дети, которые ещё не научились читать, — находят все буквы без проблем. Часто именно люди без опыта в какой-то сфере указывают на наши ошибки в ней.

Эту идею прекрасно иллюстрирует история Клиффа Янга. В 1983 году Янг, выращивавший картошку фермер из Букового леса, штат Виктория, совершил 11 часовую поездку в торговый центр «Вестфилд Парраматта». Но он не собирался ходить по магазинам. Торговый центр был отправной точкой печально известного пешего ультрамарафона, протяжённостью 891 километр от Сиднея до Мельбурна, в Австралии. Со всего мира там собрались элитные спортсмены, спонсируемые известными обувными брендами и производителями экипировки, чтобы принять участие в семидневном соревновании.

До того как Янг приехал в Сидней, он никогда не участвовал в марафонах, не тренировался бегать и у него даже не было нужного снаряжения. Он был одет в обычный комбинезон и ботинки. Тем не менее, фермер в возрасте 61 года был полон решимости завершить это изнурительное мероприятие, поскольку большую часть своей жизни он провёл гоняясь за овцами.

Никто не воспринял его всерьёз. Особенно после того как прозвучал сигнальный выстрел и Янг начал неторопливо бежать в своих прорезиненных башмаках. Но, когда он пересёк финишную черту в Мельбурне 5 дней, 15 часов и 4 минуты спустя, Янг поразил мир. Старый фермер побил

мировой рекорд в гонке, опередив предыдущий результат на практически полтора дня!

Как ему это удалось? Его преимуществом было то, что у него не было представлений элитных бегунов о том, как надо выигрывать гонки. Все бывалые спортсмены *знали*, что для победы им нужно бежать 18 часов в сутки, а оставшиеся шесть — спать. И пока остальные спали, Янг продолжал бежать. Он даже не знал, что должен делать перерывы на сон. Поэтому он их и не делал. Он просто бежал без остановки больше пяти суток кряду.

Иногда такие слепые пятна могут становиться основой для прорывов. Благодаря отсутствию авторитета в мире бега Клифф Янг после гонки отправился домой на свою картофельную ферму с призом в 10 000 долларов.

В поисках «перспективы новичка»

Для некоторых компаний изучение и распознавание слепых зон может стать источником огромной прибыли. В начале 2000-х многие писали научные статьи и монографии о кризисе производительности фармацевтической промышленности. Широко цитируемая статья 2011 года в престижном рецензируемом журнале *Nature* показала, что, хотя на разработку новых лекарств выделялось все больше и больше денег, выпуск одобренных продуктов, поступающих на рынок, непрерывно снижался с середины 1990-х годов.

У фармацевтической компании *Eli Lilly and Company* был впечатляющий послужной список. Она была первой,

кто произвёл инсулин, первой, кто начал массовое производство вакцины против полиомиелита и пенициллина, а также крупнейшим производителем и дистрибьютором препарата «Прозак». Но даже Eli Lilly оказалась уязвимой перед лицом кризиса. Первой реакцией руководства, даже во время финансового спада, было увеличение объёма исследований и разработок. В результате в 2000 году компания наняла более 700 новых учёных. Но если предыдущее десятилетие чему-то и научило индустрию, так это тому, что увеличения финансирования и сохранения прежней парадигмы мышления недостаточно. Новые сотрудники столкнулись с прежними проблемами, и Eli Lilly пришлось проявить креативность.

Руководство компании предприняло смелый шаг: чтобы снизить свою экспертность, они создали интернет-платформу для «Ищущих» и «Решающих». Вместо того чтобы спрашивать мнения только своей команды ученых, почему бы не дать *всем* шанс найти творческое решение проблемы? Так появилась «Инноцентив», краудсорсинговая платформа для решения проблем. «Инноцентив» стала независимой от Eli Lilly в 2005 году. Сейчас она обслуживает ряд компаний из списка Fortune 500, включая General Electric и Kraft Foods. В феврале 2020 года на платформе насчитывалось более 390 000 пользователей из почти 200 стран, что приводит к 85% успешно решенных задач.

Мы часто ошибочно предполагаем, что технические проблемы могут быть решены только людьми, обладающими техническими знаниями, но пример «Инноцентив» доказывает, что это не так. В недавней научной статье Школы менеджмента имени Слоана Массачусетского техно-

логического института анализировали 166 проблем, решённых на платформе «Инноцентив». Задачи были разными: от синтеза новых химических соединений до создания штамма мутировавших насекомых, устойчивого к обычным инсектицидам, и лечения воспаления и ожирения.

Исследователи обнаружили значительную положительную корреляцию между найденным решением и неоднородностью научных интересов пользователей. Другими словами, чем разнообразнее опыт тех, кто решает проблемы, тем выше шансы найти решение.

Всем известно, что две головы лучше, чем одна, и нет никаких сомнений в том, что 100, 1000 или даже 100 000 по-разному мыслящих умов, если они хорошо организованы, неизбежно произведут более творческие и прибыльные решения.

Eli Lilly, наряду со многими другими компаниями, извлекла выгоду из решений, которые ускользнули от её высокотехнического и квалифицированного персонала. Почти 30% решений были отданы внештатными сотрудниками, зачастую — специалистам из других областей. В одном из таких случаев специалисты-токсикологи из всех сил пытались понять патологию, которая стала предметом их исследования. После поиска решения как у внутренних, так и у внешних специалистов в области токсикологи, использовали «Инноцентив». Решение быстро пришло от учёного,

который специализировался на кристаллографии белков — отрасли науки, далёкой от токсикологии. Другие решения той же проблемы были предложены аэрокосмическим физиком, владельцем небольшого агробизнеса, специалистом по трансдермальной доставке лекарств и промышленным учёным.

Научные области — не единственные бенефициары краудсорсинга. Недавно Kraft Foods обнаружила, что ей нужен новый фирменный стиль для одного из своих самых популярных продуктов: печенья «Орео». В 2012 году «Орео» отмечало 100-летний юбилей и бренд выглядел так, словно каждый год из этих 100 был особенным. Затем Бонин Баф стал руководителя мировых PR-ресурсов бренда «Орео». У Бафа не было традиционного опыта работы в отрасли, поэтому он не стал привязывать маркетинговую компанию к старой телевизионной рекламе, как делали все руководители до него. Он был готов бросить вызов общепринятым истинам. Как сказал Баф в интервью Fast Company в 2014 году: «Я задавал вопросы о вещах, которые казались мне бессмысленными, потому что я понятия не имел, как всё устроено. У меня просто не было такого опыта».

Результатом стала компания Daily Twist, которая совершила революцию в маркетинге. «Орео» привлекли краудсорсинг для создания рекламы и направили её в социальные сети. «Орео» начали прислушиваться к тому, о чем люди говорили в интернете, и подстраивать маркетинг под них. Если люди говорили о высадке на Марс, то реклама «Орео» в социальных сетях показывала печенье с начинкой «Марсианский красный» и рисунком, напоминавшим след шины.

Помните тот раз, когда социальные сети переполошились из-за нового детёныша китайской панды? Вот вам шоколадное печенье «Орео» в форме мордочки панды. Для Сары Хофстеттер, генерального директора цифрового агентства «Орео», это стало сбывшейся мечтой: «Люди говорили о маркетинге так же много, как о печенье!»

«Орео» использовали социальные сети для создания целой экосистемы пиара, которая, как показано в тематическом исследовании «Каннских львов», принесла им дополнительные 4000% постов в Facebook¹ по сравнению с другими месяцами и 231 миллион показов в СМИ. Она сделала «Орео» брендом с наибольшим ростом популярности в 2012 году (+49%).

**Когда мы подходим к делу как новички,
то часто находим удивительные решения,
до которых в противном случае никогда бы
не додумались. Этот подход также позволяет
решить проблемы, связанные с распознаванием
своих слабых и сильных сторон.**

Например, без чужой помощи мы часто не видим наши слепые зоны. По иронии судьбы, мы полные новички, когда дело доходит до познания самих себя. Несмотря на то что 95% из нас верят, что уж себя-то мы знаем, исследование

¹ Социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

психолога Таши Эврих показывает, что только 10–15% из нас на самом деле хорошо понимают самих себя.

Роджер Л. Мартин, директор Института Мартин Проспекти, в номере журнала Harvard Business Review за 2010 год красноречиво объяснил, как легко попасть в ловушку оценки данных с настолько ограниченным обзором. «Придерживаясь только того, что мы можем измерить, — говорит Мартин, — мы представляем себе маленький и ограниченный мир, в котором мы являемся пленниками “реальности”. А на самом деле она является конструкцией, которую мы же и построили вокруг себя, сами того не подозревая». Другими словами, в нашем распоряжении только наш собственный взгляд на вещи, и узнать то, чего мы не знаем, практически невозможно, особенно когда объект исследования — мы сами.

Самопознание требует огромных усилий. Как понять, какой информации верить, когда мы не можем доверять даже собственному восприятию самих себя? Мне кажется, что вместо бесплодных попыток разобраться самостоятельно нам стоит обратиться к людям, которые знают нас лучше всего и которые смогут показать нам неприглядную правду. Мы тоже можем использовать краудсорсинг для решения проблемы.

Слишком часто мы оказываемся в положении элитных бегунов, или традиционных маркетологов, или ученых, желающих нанять других ученых для решения проблемы. Мы мчимся к месту назначения, не останавливаясь даже для того, чтобы проверить мотивы наших собственных решений. *«Откуда вообще взялась история, которую я рассказываю самому себе? Она действительно помогает мне*

или сдерживает меня? Стоит ли и дальше врать себе или я неосознанно поддаюсь влиянию инстинктов, что приводит не к самым продуктивным и здоровым результатам?» Наш инстинкт и потребность быть *правыми*, быть экспертами, быть теми, у кого есть решение, чаще всего и мешают нам двигаться вперед.

Один из лучших способов разрушить ложь, которую мы создаём для самих себя, — это принять дзен-буддийский принцип «шошин», или «перспектива новичка». Этот принцип побуждает всех нас открыто и нетерпеливо проявлять детское любопытство ко всему на свете. Если вы когда-нибудь общались с четырёхлетним ребёнком, то вы точно знаете, о каком типе мышления я говорю. И да, не буду отрицать, что постоянные «Почему?» могут сводить с ума.

Но что, если бы мы применили то же самое любопытство к обучению в нашей собственной жизни? Попробуйте задать себе три вопроса «Почему?» к каждому своему убеждению, принципу и оправданию — и будьте предельно честны в своём ответе.

Например, предположим, вы вступили в жаркую дискуссию по электронной почте с коллегой о наиболее продуктивной платформе для общения в компании. Возможно, вы захотите остановиться и спросить себя: почему я больше хочу выиграть этот спор, чем решить реальную проблему? *Потому что я права*. Ну, а почему я должна быть права? *Потому что я не собираюсь позволять другому человеку думать, что он прав, когда я знаю, что он неправ*. Почему вам нужно, чтобы они согласились с тем, что они неправы и что ваша правда — единственная? *Потому что тогда они*

будут уважать меня. Почему этот человек должен проявить к вам уважение прямо сейчас?.. И так далее. Когда вы копнёте немного глубже, то увидите корни вашего поведения, инстинкты, которые давно вам не помогают. Непосредственные причины (и оправдания) редко выдерживают проверку вопросами «Почему?» от четырёхлетнего ребёнка.

Любопытство и готовность полагаться на неспециалистов могут быть особенно трудными для экспертов, поскольку они часто оказываются запертыми в пределах данных и решений, которые им уже знакомы.

**Вот короткое объяснение от мастера дзэн
Сюнрю Судзуки, почему чем больше мы
знаем, тем сильнее нам нужен принцип шошин:
«В перспективе новичка куча возможностей,
а в сознании эксперта их мало».**

Навин Джейн — сопредседатель инициативы по образованию и глобальному развитию фонда «Икс Прайз», который занимается краудсорсинговыми решениями крупнейших мировых проблем. Он считает, что эксперты могут предлагать только поэтапные решения проблем, с которыми они слишком хорошо знакомы.

«Если бы кто-то спросил меня, как собрать нефть при разливе, я бы подумал об этом совсем иначе, чем любой эксперт, потому что они уже знают, как это делали в прошлом», — сказал Джейн в интервью Fast Company в 2012 году.

«И мы сделали это на “Икс Прайз”. Мы получили грант на очистку нефти в размере миллиона долларов». Как оказалось, их решение было в пять раз лучше, чем метод, на который нефтяная компания «БП» потратила двадцать миллионов долларов, и это решение было эффективным на 99%. А поверили бы вы, если бы вам сказали, что в финал также вошла команда, состоящая из дантиста, механика и парня, который работал в тату-салоне?

Мы все эксперты в чём-то, но это не означает, что все известные нам истины объективны, что знакомые нам варианты обязательно лучшие, что других путей нет, пусть наши инстинкты и убеждают нас в этом.

Если бы эксперты никогда не пытались мыслить из перспективы новичка, если бы Стив Джобс никогда не задался вопросом, почему компьютеры нельзя носить в карманах, или Мэтт Гренинг не спросил, почему мультики делают только для детей, то у нас никогда не было бы айфонов или Симпсонов.

И наконец, подумайте, откуда вы получаете информацию о чём угодно. Скорее всего, мы все можем согласиться с тем, что Земля — это шар, но откуда вы это знаете? Ваше знание основано на том, что рассказали вам учителя, или на том, что вы видели фотографии НАСА из космоса? Без непосредственного личного наблюдения большая часть того, что мы знаем, — это шаблоны или допущения, что

сказанное нам авторитетными фигурами является правдой. Таким образом, в подавляющем большинстве случаев мы не владеем действительным знанием, мы просто доверяем кому-то другому (или нашей биологии). Это мгновенно приводит к *когнитивному искажению невнимания*. Искажение невнимания состоит в том, что мы обращаем внимание только на ту информацию, которая соответствует нашим убеждениям, в то же время упуская или отбрасывая всё, что не соответствует им. Часто именно поэтому люди не могут договориться между собой: из-за пропасти между нашими убеждениями мы не можем найти общий язык.

Да, и... или начало эмпатичных разговоров

В начале 2000-х я исследовала ворон в сотрудничестве с лабораторией орнитологии Корнелла. Моей задачей было ответить на ряд вопросов общества об одной из самых распространённых в наших краях птиц. Мой любимый случай из этого опыта произошёл, когда одна женщина спросила меня, может ли ворона быть духовным животным. Будучи застигнутой врасплох, я ломала голову, пытаясь найти вежливый способ сказать, что, честно говоря, как учёная, я считаю идею о том, что духи животных присматривают за нами и направляют нас на нашем пути, нелепой. Мне удалось выиграть немного времени, попросив её: «Расскажите мне об этом подробнее?» Я сделала всё возможное, чтобы применить шошин и почувствовать себя ничего не знающей.

А она объяснила, что недавно, в самый разгар зимы, каталась на беговых лыжах в северной части штата Нью-Йорк. Во время этой прогулки она упала и сломала ногу. Она испугалась, что не сможет вернуться домой или найти безопасное место, и начала паниковать. По её словам, именно в этот момент появилась большая чёрная ворона, её духовное животное, которая придавала ей моральных сил не сдаться и добраться до дома. Эта ворона, по её словам, наблюдала за ней всю дорогу. Это была необыкновенная история. Так как же мне было сказать этой женщине, что ворона на самом деле ждала её смерти, чтобы поужинать?

В тот момент у меня была возможность поступить в соответствии с моими убеждениями и словами. Но только потому, что я знаю, что вороны скорее ведут себя как мусорщики, чем как проводники, я не могла утверждать, что моя версия точно соответствовала действительности. Мне нужно было быстро сориентироваться, чтобы мой инстинкт не заставил меня утверждать, что моя точка зрения является истиной в последней инстанции.

— Да, — сказала я. — Ворона может быть духовным животным.

Почему? Если бы она не поверила в то, что эта ворона действовала как её духовное животное, она, вероятно, не добралась бы домой в тот день.

Так что, разумеется, ворона может быть животным-духом.

— И... — продолжила я, — ...также возможно, что ворона ждала, пока вы умрёте, чтобы полакомиться вашей свежей плотью.

Не помню, как именно я выразилась, но мне нравится думать, что я изложила свою версию правды в чуть более мягких формулировках.

Использование практики «Да, и...» позволяет продолжить разговор. Это важная привычка, которую необходимо выработать лидерам, независимо от того, управляете ли вы компанией из списка Fortune 500 или командой из пяти человек. «Да, и...» помогает вам услышать альтернативную точку зрения, которая потенциально может бросить вызов вашей реальности. Вместо того чтобы настаивать на своей правоте, примите, что у других есть истины, которые, с их точки зрения, столь же важны и реальны, как ваши. Это не значит, что факты — расходный материал. Мы просто признаём, что люди часто по-разному их воспринимают.

Например, 50-летний человек может чувствовать себя мудрее 20-летнего. И хотя это правда, что у 50-летней женщины больше опыта, это не означает, что опыт её младшей коллеги следует сбрасывать со счетов.

Сообщая другому человеку, что вы по-настоящему слышите его версию правды? с помощью «Да, и...», вы подтверждаете ценность его опыта. Когда вы открыты к обсуждению — вместо того чтобы сразу отвергать чужую точку зрения словом «Нет!» или даже «Да, но...» (что эквивалентно отрицанию всего, что было до «но»), — вы продолжаете разговор, и таким образом даёте себе возможность к признанию новой точки зрения. Выбор в пользу *поиска истины*, а не подтверждения собственной *правоты*, гарантирует, что вы придёте к решению проблемы, а не будете следовать своим инстинктам.

Как бы сильно на нас не влияли инстинкты, задача состоит в том, чтобы не пытаться постоянно подтверждать нашу ценность и позиции. С помощью практики и смирения, а также постоянного подкрепления любознательности в себе и других, мы, возможно, сможем лучше рассказывать наши истории. Я надеюсь, что, бросив самим себе вызов постоянным повторением вопроса «Почему?», мы сможем обнаружить, что сознательным и приемлемым ответом на него часто будет: «Я не знаю».

Глава 4. Выводы

- Цените неэкспертов (включая себя).
- Бросьте вызов вашему восприятию собственных правил как единственно верных или наилучших.
- Изучите, как можно применить силу эффекта плацебо для позитивных изменений.
- Действуйте, чтобы сформировать новые убеждения.
- Используйте краудсорсинг для решения экспертных проблем.
- Поймите не только повод для того или иного поведения, но и конечную причину, мотив, который им движет.
- Перестаньте использовать «но». Попробуйте формулировку «Да, и...», чтобы продолжить разговор.
- Примите принцип *шошин* и постоянно спрашивайте «Почему?».

Глава 5

Принадлежность

Пернатые единомышленники вступают в бой

Осенью 2016 года, когда Университет Клемсона должен был защитить свой титул чемпиона страны по футболу, друг пригласил меня посмотреть, как «Тайгерс» сразятся со своими соперниками на Мемориальном стадионе в Южной Каролине под гриль и пиво. В детстве я любила футбол. Девчонкой я летом и осенью гоняла мяч по полю с соседскими мальчишками. Так что, идя на игру в ту субботу, я чувствовала себя уверенно. Я знала правила. Или, по крайней мере, я так думала.

Но когда дело дошло до тайм-аутов и обычных ритуалов перед матчем, я поняла, что до конца не понимала, что такое футбол для южного колледжа. Я никогда не видела таких безумных фанатов. Они даже одеты были так, словно пришли на выпускной, а не на спортивное мероприятие. В старой чёрной футболке, джинсах и кроссовках я оказалась среди моря оранжевых платьев с оборками, жемчугов и каблуков. Я почувствовала себя идиоткой. Почему

меня никто не предупредил? Мне не нужно было говорить ни слова, выдавая свой акцент янки, — и без того за километр было видно, что мне здесь не место. На всех вокруг был оранжевый. И я имею в виду не акценты на в целом сбалансированном фоне — это было настоящее буйство цвета: ковбойские шляпы, комбинезоны, банданы, носки, обувь, краска для тела. И всё это — оранжевое.

Мемориальный стадион — одна из крупнейших студенческих футбольных арен в стране, вмещающая 86 000 болельщиков. Пока я пробиралась внутрь, чувство собственной чужеродности стало потихоньку меня отпускать. Я уловила ритм: *«1,2,3,4,1,2,3,4, Т-И-Г-Р-Ы К-Л-Е-М-О-Н-С, сражайся с тиграми, сражайся с тиграми, сражайся-сражайся-сражайся!»* Я поймала себя на том, что подпеваю. Улыбаюсь. Сливаюсь с толпой фанатов. Это было невероятно. На гигантском табло транслировали рекламные ролики, и мы аплодировали повторам эпических атак и невозможных сейвов. Я была так поглощена моментом, что полностью забыла, что на мне была одежда не того цвета. Мой сосед, зная, что это мой первый раз, взволнованно тараторил, рассказывая мне о местных традициях и указывая, что стоит обратить внимание на входные ворота игроков на вершине холма у ближайшей конечной зоны.

Внезапно ворота раздвинулись и команда Клемсона шагнула вперёд, сцепив руки, качаясь в едином ритме. Выстрелила пушка, и толпа взревела. Вся футбольная команда и тренерский штаб на полной скорости помчались вниз по склону под рёв толпы в 133 децибела. Это были самые громкие болельщики студенческого футбола. Каждый игрок на мгновение останавливался, проходя через ворота,

чтобы потерять церемониальный камень. «Камень Говарда стал традицией в 1967 году», — объяснил мне мой сосед. Рассказывают, что бывший тренер Фрэнк Ховард обычно говорил своим игрокам: «Если вы собираетесь выложиться на 110%, можете потерять этот камень. Если нет, то держи свои грязные руки подальше от него».

Я никогда не видела ничего подобного и не чувствовала настолько драматичной атмосферы. Мне это нравилось. В то утро я пришла, чувствуя себя чужой, и за несколько коротких часов всё изменилось. Я стала одной из клеток этого гигантского организма, и мы все *вместе* пели, двигались, выполняли ритуалы. Это было волшебное.

Клемсон хорошо знает то, что известно эволюционным биологам: у ритуалов и традиций есть власть. Вот почему для Клемсона футбол — это не просто игра. Это идентичность. Бренд. Семья. Миссия, в которую вкладывается и верит каждый студент, ощущая себя частью коллектива. Клемсон смогли использовать необычайно мощную силу инстинкта. Они извлекли выгоду из нашей вполне реальной инстинктивной потребности принадлежать к сообществу.

Поскольку люди — социальные животные, чувство принадлежности для нас неразрывно связано со здоровьем, счастьем и производительностью на рабочем месте. Для отчёта BetterUp Labs за 2019 год было опрошено более 1700 сотрудников компании. Они обнаружили, что чувство привязанности к работе привело к повышению производительности труда на 56%, снижению текучки кадров на 50% и снижению заболеваемости сотрудников на 75%. Более того, данные показали, что сотрудники, которые

чувствовали, что они принадлежат к коллективу, на 167% чаще положительно отзывались о своём месте работы. Учитывая всё это, очевидно, что чувство принадлежности сильно влияет на бизнес. Исследователи подсчитали, что когда организации развивают сильное чувство принадлежности у своих сотрудников, на каждые 10 000 человек это преимущество может выражаться в:

- повышении ежегодного прироста производительности более чем на 52 миллиона долларов;
- ежегодной экономии расходов, связанных с оборотом, почти в 10 миллионов долларов;
- том, что в течение года сотрудники берут на 2825 больничных дней меньше, что приводит к увеличению производительности почти на 2,5 миллиона долларов в год.

Что касается футбола, то Университет Клемсона чётко усвоил: чувство принадлежности приносит огромные дивиденды. В 2008 году, до того как Клемсон создал успешную футбольную программу, всего 15 542 первокурсника подавали заявки на поступление. Спустя десять лет и два национальных титула число поступавших возросло до 28 844, то есть стало на 86% больше. Чтобы дать вам контекст добавлю, что общенациональная статистика по похожим высшим учебным заведениям за тот же временной промежуток показывала снижение числа учащихся на 4%.

В 2017 году Клемсон сыграл в матче национального чемпионата против Алабамы. Клемсон выиграл и получил 10 800 новых подписчиков, собрав в общей сложности 27 миллионов просмотров последних постов в социаль-

ных сетях университета. На следующей неделе веб-сайт университета был переполнен посетителями, которые регистрировались на экскурсии, изучали специальности и загружали материалы для подачи заявок. Заказная рекламная кампания такого размаха была бы дорогостоящей и, вероятно, гораздо менее эффективной. Кроме того, как показывают данные BetterUp Labs, процент удержания первокурсников в 2018 году поднялся до 93,3, а общее количество присужденных степеней увеличилось на 62% по сравнению с 2008 годом.

Наша потребность в принадлежности также побуждает нас создавать союзы. Естественная склонность нашего мозга к социальной категоризации людей была тщательно изучена в 1970-х годах социальным психологом Анри Тайфелем и его коллегами. Тайфел обнаружил, что для создания сильного и предвзятого разделения между двумя группами требуются лишь смутные тривиальные критерии, которые он назвал парадигмой минимальной группы.

Например, мы могли бы разделить группу из 20 человек на группы А и В подбросив монетку. Если мы всего секунду спустя случайным образом выберем трёх человек из группы В и переведём их в группу А, первоначальные члены группы А оценят их менее положительно.

**Невероятно, но мозг сразу
создаёт дихотомию «мы/они»,
«хорошо/плохо» основываясь всего
лишь на подброшенной монетке.**

И хотя следующие слова могут показаться странными, тот факт, что наш разум может цепляться за произвольные признаки для установления принадлежности, на самом деле весьма обнадеживает!

Если честно, я сознательно использовала эту самую схему для собственной выгоды по крайней мере однажды. Через несколько лет после моего первого футбольного опыта в Клемсоне, я собирала средства на благотворительный велопробег в поддержку Фонда исследований диабета у детей. Был прекрасный осенний день, и, хотя мне всё ещё не хватало примерно 3000 долларов до моей цели, я не могла заставить себя и дальше стучаться в виртуальные двери, отправлять электронные письма и проводить кампанию по сбору средств. Вместо этого я обратилась за помощью к фанатам Клемсона, которые стали «моими людьми». Около четырёх часов я ходила по машинам на парковке у стадиона, одетая в оранжевую форму Клемсон, и рассказывала своей футбольной семье о миссии по сбору средств. Они открывали мне свои сердца, кошельки да ещё и предлагали пиво. В тот день люди оказывали мне определённый уровень доверия, основанный исключительно на цвете моей одежды и команде, за которую я болела. Я вернулась домой, собрав почти 3000 долларов наличными для моего благотворительного велопробега.

Как нам создать такое же чувство принадлежности и приверженности к бренду как у болельщиков Клемсона? Представьте себе: каждый день приходить на работу, чувствуя связь, тепло, радость и сопричастность, которые обычно испытывают болельщики перед матчем любимой команды? Как нам добиться такой же лояльности и доверия

к бизнесу, общественным организациям и внутри наших семей?

Сначала мы должны понять силу инстинкта принадлежности и его границы — а также то, как он иногда противоречит нашему инстинкту выживания, — и затем найти способы использовать этот инстинкт для своей выгоды, создавая *союзы взаимопомощи*.

Представьте себе работу в исследовательской группе, где руководители постоянно сравнивают качество работы сотрудников и подталкивают их работать лучше, быстрее, больше. Без чувства принадлежности к коллективу мозг начнёт относиться к коллегам как к «чужим» — посторонним людям, которым нельзя доверять. Все члены команды по умолчанию будут соревноваться друг с другом, даже в ущерб компании, просто чтобы выжить на рабочем месте.

Ключом к противодействию этой инстинктивной реакции является создание племени — союза в рамках безопасного сообщества. Именно это произошло с моей лабораторной группой в аспирантуре.

Советы по объединению

В 2009 году я начала работать в лаборатории доктора Стива Шуча в Университете Мемфиса. Стив выглядел и вёл себя как Чувак из всем известного фильма «Большой Лебовски». Бросив среднюю школу, он стал водителем грузовика, а потом — уважаемым учёным и исследователем, который на момент нашего знакомства руководил одной из самых

известных физиологических лабораторий в стране. Стив был гением. Работать с ним было моей мечтой.

Полгода я жила в Мемфисе и работала в лаборатории Стива; остальные шесть месяцев я жила в Арчболде на биологической исследовательской станции в южной части Флориды вместе с примерно 15 20-летними студентами со всей страны, приехавшими поработать в этой уникальной среде. Нашей исследовательской площадкой стало поместье площадью в 2000 гектаров. Моя работа, по сути, заключалась в следующем: я бродила по окрестностям пешком и каталась на квадроцикле в поисках *Aphelocoma coerulescens*, или флоридских кустарниковых соек, исчезающего вида птиц. Каждый день мне казалось, что я на съёмочной площадке «Парка Юрского периода». Пейзаж был ошеломляющим; работа была изнурительной.

Когда я впервые присоединилась к лаборатории Стива, я была аспирантом-новичком. Это означало, что я стала новым конкурентом за внимание, гранты и, самое главное, птиц. Когда вы исследуете исчезающий вид, вы пытаетесь получить все возможные данные. Единственным плюсом ограниченного количества птиц было то, что мы знали каждую птицу в популяции как отдельную особь. У каждой было уникальное «имя», обозначенное лёгкими цветастыми лентами, которые мы надевали им на ноги, как браслеты.

Биологическая исследовательская станция, где мы работали, состояла из двух секций. Северного пути, предназначенного для текущих исследований, с контингентом стажёров и персонала, работающих круглый год, и Южного пути, который, по сути, «принадлежал» нашей лаборатории.

Мы были бунтарями, которые приезжали на сезон и делали южную секцию своей.

Исследователи The Schoech lab каждый день выходили на рассвете и прочёсывали Южный путь в поисках новых птиц, которых мы могли бы поймать, обозначить и использовать для исследований. Несмотря на то что мы работали в одной лаборатории, у каждого из нас также были независимые проекты и каждому для исследований нужны были эти птицы. Результатом стало всеобщее соревнование в духе «Голодных игр». Мы проводили в поле по десять часов семь дней в неделю, пытаюсь пометить как можно больше птиц. Это было безумие; никто из нас не мог победить.

Сам Стив редко приезжал на станцию, так как был занят преподаванием в Мемфисе. Когда он всё-таки приходил, то сидел на лужайке нашего полевого домика в своей гавайской рубашке, курил сигары и пил «Маргариту». Большинству казалось, что он нам мешает. И скорее всего, именно этого он и добивался. Чем больше он ворчал о том, как паршиво мы ловим птиц, тем отчётливее нам казалось, что он бесполезен и мы просто-напросто вынуждены терпеть его. Как-то раз мы вместе сидели допоздна, Стив уже давно ушел спать, а мы допили остатки «Маргариты» и придумали план. Мы не собирались попадать в ловушку этого парня.

И вот настал день, когда всё изменилось. В то утро Стив вернулся с поля с искрами в глазах. Используя красочные выражения, которые я, скорее всего, не смогу передать должным образом, он сказал, что только что был на границе Северного и Южного путей, где какой-то «сопливый стажёр» с Севера «украл» одну из его птиц.

Его птицу. Нашу птичку. Птицу лаборатории Южного пути Шуч!

Это зажгло огонь в наших сердцах и стало катализатором для мощной трансформации нашей команды. Теперь были не только мы — были *чужие*. Мы забыли о конкуренции внутри нашего племени; теперь мы соревновались с исследователями Северного пути. Они стали конкурентами. Раньше мы были так заняты спорами внутри коллектива, что не могли слаженно выступить против настоящего врага. Теперь мы хотели вернуть ту птицу. И не только.

Этот «сопливый стажёр» стал причиной самого продуктивного года отлова птиц, который когда-либо был в лаборатории. Мы создали и организовали новую поисковую систему, чтобы каждый из нас мог делиться информацией, что позволило нам охватить большую территорию. Наша общая электронная таблица была разложена на кухонном столе, так что мы могли видеть, где именно объединённая команда вела поиски. Мы стали до ужаса эффективными: отслеживали, контролировали, вводили данные, даже вместе готовили, чтобы по-максимуму использовать время и возможности для достижения цели. Мы применяли новые методы отлова, в том числе вытаскивали самок-наседок прямо из гнезда, чтобы пометить птенцов. Мы изобрели высокотехнические ловушки, с помощью которых могли заманивать птицу и одним удалённым нажатием закрывать дверцу. Мы зашли так далеко, что разработали идентификационную метку радиочастоты, чтобы кормить *наших* птиц вкусными лакомствами, а другим, с Северного пути, ничего не давать.

В нашей лабораторной культуре изменилось и кое-что ещё. Мы начали вместе есть и пить. Мы находили время для кино и развлечений, играли в арбузное поло на озере неподалёку или проводили импровизированный турнир по крокету по воскресеньям. Культура нашей лаборатории стала более позитивной. И когда дело дошло до подсчёта пойманных птиц, мы разгромили Северный путь. Вдобавок, все мы получили лучшие индивидуальные результаты, благодаря большому количеству данных для каждого из наших проектов.

Сотрудничество, как оказалось, было лучшей стратегией, чем внутренняя конкуренция, которая мешала нам найти новые решения. Мы совершенно неправильно оценивали свою принадлежность. Да, мы хотели собрать как можно больше данных и выглядеть «лучшими» в глазах нашего руководителя, но Стив знал, что вместе мы могли добиться большего. И он тоже получил награду. Наше сотрудничество привело к значительному увеличению числа публикаций и денежных грантов, поступающих в лабораторию Стива.

События того лета являются прекрасным примером того, как каждый может использовать один из наших сильнейших инстинктов — потребность принадлежать к группе, — чтобы создать позитивную динамику и увеличить доверие в организации. Во-первых, нужно понять, что мы от природы склонны формировать негативные убеждения о тех, кто кажется нам «чужаками». Мы подробнее обсудим в следующей главе. Во-вторых, нужно создать условия для *позитивных изменений внутри* команды.

Я готова признаться вам в том, за что мне немного стыдно. Сейчас я много путешествую, но, когда я только

начинала работать, командировки были для меня огромным событием. Я помню, как в первый раз меня подняли на борт самолёта раньше всех остальных вместе с другой небольшой группой пассажиров. Я сразу же почувствовала собственную значимость. Когда я налетала больше миль, заработав бонусы постоянного клиента, меня начали время от времени отправлять в первый класс. Вскоре я стала с нетерпением следить за списком обновлений на экране у выхода на посадку, надеясь, что увижу флажок рядом с «Р. Хейсс». Какой трепет я ощущала, когда он становился зелёным! Я могла сидеть в первом классе и потягивать бокал вина, в то время как остальные теснились позади. Секундой ранее я, возможно, чувствовала бы себя нормально во втором посадочном классе, но как только я получала повышение уровня обслуживания, мне начинало казаться, что я заслужила это. Как будто я была важнее окружающих. А когда мой класс обслуживания стали повышать до того, как я прибывала в аэропорт, я начала смотреть на других пассажиров свысока. Чёрт возьми, сейчас я написала это и чувствую себя дурой. Какой абсурд! На любом другом рейсе мы спокойно могли поменяться местами. Я была ничем не лучше остальных пассажиров.

Суть в том, что компании требуется совсем немного усилий, чтобы укрепить у сотрудника или клиента чувство принадлежности и сопутствующее ему чувство превосходства. Программы лояльности авиакомпаний блестяще используют эту систему, присваивая каждому пассажиру чётко определённый статус в «семье» конкретной авиакомпании. Всегда сразу ясно, кто заработал больше миль. Человек, летающий на executive platinum чувствует повы-

шение статуса, но это не значит, что привилегию получает только он: возможность есть у любого. Когда ведётся игра с ненулевой суммой, победить может каждый.

**Достижение одного человека
не обязательно означает
поражение другого.**

Но теперь представьте, как быстро ситуация может измениться к худшему, если возможность достичь статуса будет ограничена. Ненужная конкуренция при ограниченных ресурсах практически гарантирует, что инстинкт подтолкнёт людей к деградации и нормализует удары в спину, подлизывание и клевету среди тех, кто борется за эти ресурсы.

Для наших предков брать больше для себя и оставлять меньше другим было критически важно. В конце концов, мир был опасен и суров, и если ты не заботился о себе, то и никто другой не стал бы. Но в современном мире кооперация становится ключевым фактором успеха команды.

Простите меня за ещё одну аналогию с птицами, но она уместна. Временами жизнь может казаться ястребиной игрой в «победитель получает всё», и мы можем даже думать о ястребах как о величественных охотниках, чьи навыки стоило бы перенять. Но я скорее готова утверждать обратное. Всем было бы намного лучше, если бы мы следовали стратегии взаимопомощи ворон, как в жизни, так и в бизнесе.

Бизнес — это игра ястребов (но вороны справляются лучше!)

Вороны (птицы с удивительно плохой репутацией), изучению которых я посвятила значительную часть своей карьеры, — великолепны. Вороны крайне склонны к сотрудничеству и предпочитают помогать другим особям в широких семейных группах на протяжении большей части жизни. Когда вороны добывают пищу в опасном месте, например на дороге или шоссе, одна птица не участвует в процессе добычи и стоит на стрёме, чтобы предупредить других о потенциальной опасности криком «Кар!» (или «Машина!», в зависимости от обстоятельств). Вот почему вы, скорее всего, никогда не видели сбитых ворон. Они прикрывают слепые зоны друг друга, формируя союзы, чтобы обеспечить максимизацию своей прибыли (в данном случае продовольствия) через распределение обязанностей.

С другой стороны, ястребы — это «природа, красная от зубов и до когтей», цитируя лорда Альфреда Теннисона. Ястребы — яростные конкуренты, независимые и безжалостные. Я видела, как ястребы вырывают молодых ворон прямо из гнёзд, чтобы скормить их детенышам. Некоторые только что вылупившиеся ястребы даже убивают своих братьев и сестёр, всё ещё находясь в гнезде. Ястребы олицетворяют мышление «победа любой ценой», которое мы ищем в новых сотрудниках, потому что думаем, что подобные люди помогут нам достичь наших бизнес-целей. Ястреб считается символом силы, могущества и конкурен-

тоспособности. Но в то время как ястребы могут доминировать в битвах один на один, угадайте, что происходит на организационном уровне, когда компания состоит исключительно из конкурентоспособных ястребов? Мы получаем что-то вроде корпорации Microsoft начала 2000-х годов.

На пике своего развития в декабре 2000 года Microsoft была самой высоко оцениваемой компанией в мире. Но через два года её акции остались практически на том же уровне, в то время как акции Apple стремительно росли. Что случилось? Дело было в том, что Microsoft нанимала и обучала ястребов. Они применили политику «ранжирования стека», в соответствии с которой коллеги ранжировались по колоколообразной кривой, от лучших исполнителей до плохих. Это ранжирование и превратило сотрудников в ястребов, конкурирующих друг с другом. В результате способность компании к инновациям практически исчезла, поскольку сотрудники сосредоточились на внутренней конкуренции, а не на внешних силах и долгосрочных тенденциях рынка. Microsoft стала такой же разрозненной и неэффективной, как группа молодых аспирантов, отчаянно боровшихся за данные о птицах на полях Флориды.

Ошибка, которую часто совершают компании, заключается в переоценке кандидатов, которые сделают всё возможное, чтобы выполнить работу. Такого рода мышление может помогать, только когда правильно расставлены приоритеты — когда «чего бы то ни стоило» направлено на продвижение высшей миссии группы. В такой ситуации ястребы могут быть ценны, ведь их лазерный фокус

направлен на внешнюю конкуренцию. Но они могут разрушить группу изнутри, если не станут частью культуры кооперации.

Подумайте, что происходит, когда мы нанимаем «лучших», включаем их в группу и позволяем им быть ястребами.

**Мы делаем из своей компании
наглядное пособие теории естественного
отбора по Дарвину — пльви
или утонешь / выживает сильнейший.**

Это может оказаться губительным для компании, безжалостным по отношению к сотрудникам и неэффективным методом.

Увлекательный эксперимент в яичной промышленности иллюстрирует различия между ястребами и воронами, когда речь заходит о производительности. Как и любой хороший бизнес, индустрия птицеводства всегда стремится увеличить производство яиц. Стремясь создать группу супер несушек, доктор Уильям Мьюир из Университета Пердью следовал логике ранжирования стеков Microsoft: сгруппируйте лучших вместе, остальных оставьте позади. Мьюир отобрал наиболее продуктивных кур, поместил их в один курятник, а затем вывел последовательные поколения от наиболее продуктивных отдельных кур. Результат? 89% смертности среди бедных птиц.

Лучшие курицы были лучшими, потому что были чрезвычайно агрессивными. Оказавшись вместе, они вступили в смертельную битву каннибалов, вырывая друг у друга перья и злобно клюя в уязвимые места. Выжившие остались с серьёзными травмами. Это были ястребы в куриных перьях.

Вместо того чтобы работать на благо группы, супер-курицы лишь агрессивно подавляли продуктивность друг друга. Ведь когда-то они стали первыми, победив всех прочих. Когда ястребы начинают править курятником, это может привести к катастрофическим последствиям для всех.

Аналогичным образом, традиционную иерархическую структуру нужно разрушить, чтобы защитить культуру сотрудничества на рабочих местах. Системы ранжирования порождают внутреннюю конкуренцию, заставляя ястребов сражаться с другими сотрудниками, чтобы получить статус «лучших» в своей организации. Результат очень похож на ситуацию в незадачливом курятнике: все ссорятся, чтобы получить более высокий ранг; люди готовы растоптать друг друга вместо того, чтобы сосредоточиться на реальных конкурентах извне.

Яблоко (не) раздора

Наш мозг быстро и легко устанавливает иерархии, потому что это помогает тратить меньше времени и энергии в борьбе за каждую крошку при каждом контакте с другими людьми. Но это работает только в крайне специфических

обстоятельствах: когда существуют чёткие критерии получения и поддержания статуса и когда у каждого члена «семьи»/организации есть неограниченные возможности достичь высшего статуса (т. е. когда количество мест на высшей ступени не ограничено).

И пока Microsoft были заняты разделением своих сотрудников, Apple, их главный конкурент, придерживались противоположного подхода. Вместо того чтобы нанимать сотрудников высокого ранга, Apple полагалась в основном на горизонтальную организационную структуру с жёсткой кооперативной культурой. В Apple отказались от последовательной модели сборочной линии General Motors, которая потом проникла в разработку, дизайн и маркетинг. Вместо этого представители каждого отдела одновременно работали над созданием интегрированного продукта.

В отчёте Business Insider о компьютерном гиганте бывший подрядчик Apple Брэндон Карсон объяснял, что, несмотря на тиранический характер Джобса, внутренняя культура компании требует атмосферы сотрудничества. «Работа проверяется остальными, — сказал он. — Сделав что-то, мы представляли результаты команде и получали обратную связь». Другой неназванный источник рассказал Business Insider: «Общая идея такова: вы являетесь частью чего-то гораздо большего, чем вы сами. Идеи, о которых вы рассказываете в зале, изящные приёмы, которые вы придумали в CSS [каскадные таблицы стилей], новая технология обработки единого корпуса — это часть вашей работы, то, за что вам платят ради успеха Apple, а не то, о чём вам нужно писать в блоге, чтобы удовлетворить своё эго. Главное — не подвести остальных».

Apple воспользовались человеческим инстинктом принадлежности. Малочисленные команды давали клятву хранить тайну (отсюда и неназванный источник выше). Конкуренция, с которой сталкивались сотрудники, не была связана со статусом или должностями. Скорее перед ними стояла задача сделать организацию лучше в целом. Они пытались лететь первым классом все вместе.

Apple также сделали нечто экстраординарное, что проливает свет на другой важный момент, касающийся наших племенных инстинктов. Иногда, будучи лидерами, мы должны быть готовы выступить в роли общего врага, чтобы сблизить команду. Кто-то один должен играть в ястреба. В ситуации Apple опасность, обычно исходившая от коллег, стала исходить от лидера.

Стив Джобс был печально известен своей вспыльчивостью и нетерпеливостью. Он в любое время мог жёстко раскритиковать сотрудников на любой позиции и публично усомниться, есть ли у них качества, нужные для работы в Apple. Деби Коулман, один из первых членов команды Mac, рассказала Harvard Business Review, что «[Джобс] мог орать на совещаниях: “Ты идиот, ты никогда ничего не делаешь правильно”». И всё же, по словам Коулман, она и все остальные в этой команде считали себя самыми счастливыми людьми на планете, когда работали на Джобса. Осознанно или нет, но он был готов стать врагом команды, потому что его нетерпимость ко всему несовершенному заставляла команду быть более сплочённой. Его целью было создать компанию, которая управлялась бы идеями, а не иерархией. Приемлемыми были только лучшие идеи, и, для того чтобы воплотить эти лучшие идеи

в жизнь, требовалась целая команда очень талантливых ворон, координирующих свои навыки.

Это именно тот подход, который мой руководитель Стив использовал в своей лаборатории. Именно этот метод тренер Клемсона Говард применял на поле, когда говорил игрокам: «Если вы не собираетесь выложиться на 110%, то держите свои грязные руки подальше от этого камня!»

**Иногда ястреб на вершине может сработать.
Но важно знать, когда играть в ястреба,
а когда лучше сменить тактику.**

Я могу понять ужас, который испытывали многие сотрудники Apple из-за поведения Джобса. Я, конечно, всегда хотела проявить себя наилучшим образом перед моим экстравагантным научным руководителем. Но я также никогда не забуду, что во время защиты моей докторской диссертации Стив заткнул одного из членов комиссии, который заваливал меня абсурдными и не относящимися к делу вопросами. Стив сказал ему: «Если ты прекратил пороть чушь, то, я думаю, мы закончили». С этого момента моя преданность Стиву Шучу была обеспечена навсегда. Хотя он, возможно, и был ястребом, когда в дверь поступалась внешняя угроза, он был первым, кто прикрыл мою спину и обратил свой крючковатый клюв на благое дело.

(Теория) хорошей игры

Большинство решений, которые мы принимаем, продиктованы страхом или желанием взаимной выгоды, которое тоже в каком-то смысле происходит из страха. Например, взаимообмен может сработать только потому, что мы боимся потенциальных последствий отказа от него. «Я почешу тебе спину, если ты почешешь мою», — это мощный стимул к кооперации. Когда мы наблюдаем за воронами (в данном случае настоящими птицами), мы видим, что они готовы «пожертвовать» временем на добычу еды для всей группы. Вороны выяснили, что «пожертвовав» временем, которое у них было на охоту (то есть хорошенько почесав чужую спину), они получают огромное преимущество: позже они точно получают еду.

Уравнение, благодаря которому это работает, представляет собой математическую модель, известную как теория игр. Её используют и вороны. Теория игр моделирует, какое сознательное поведение приведёт к максимальной личной выгоде. Выгоды могут быть материальными и конкретными, например повышением зарплаты или увеличением времени отпуска; или более абстрактными, такими как власть, счастье или внимание любимого человека.

Давайте представим, как теория игр действовала бы на работе, если бы в офисе была распространена культура конкурирующих ястребов, готовых сделать всё возможное, чтобы укрепить свои индивидуальные позиции. Нам пригодится осязаемый выигрыш, за который будут соревноваться отдельные лица, поэтому давайте используем для

демонстрации преимуществ произвольные числа и скажем, что потенциально за победу каждый получает 5 очков. Если в каком-либо взаимодействии человек в группе ведёт себя по-ястребиному по отношению к другому (например, подставляет коллегу, чтобы получить повышение), это пойдёт на пользу ястребу, но причинит вред коллеге, который ведёт себя как ворона, или кооперативно. Вот таблица для ястребов и ворон внутри компании в такой ситуации:

$$\text{ЯСТРЕБ} = +5 \quad \text{ВОРОНА} = 0$$

Что же произойдёт, когда ворона, разгневанная поступком ястреба, тоже решит вести себя по-ястребиному? В следующей встрече они оба ведут себя как ястребы, очерняя друг друга перед другими сотрудниками. Теперь они могут разделить эти 5 баллов, но это дорого обойдётся обоим, потому что они получают травмы (физические или репутационные) из-за своих действий. Их попытки превзойти друг друга только мешают работе над проектом и, в конечном итоге, выставляют их обоих в плохом свете. Результаты теперь такие:

$$\text{Ястреб 1} = +2,5 \text{ (поделённый выигрыш)} - 3 \text{ (стоимость боя)} = -0,5 \text{ (общая награда)}$$

$$\text{Ястреб 2} = +2,5 \text{ (поделённый выигрыш)} - 3 \text{ (стоимость боя)} = -0,5 \text{ (общая награда)}$$

Даже если ястреб действительно завоюет часть награды, за которую он борется, стоимость борьбы и постоянный негатив, который ею порождается, неизбежно

приведут ястреба к отрицательному результату после знака равенства.

Но что бы произошло, если бы, вместо того чтобы следовать индивидуальной стратегии ястреба, люди вели бы себя скорее как вороны? Этот тип мышления основан на целенаправленном создании сильного чувства принадлежности к группе. Чем больше кто-либо чувствует себя частью коллектива, тем меньше соблазна вести себя как ястреб.

По отдельности первоначальный выигрыш может показаться не таким привлекательным для всех ястребов в мире:

Ворона 1 = 2,5

Ворона 2 = 2,5

Вороны будут равномерно распределять ресурсы, не тратя никаких усилий на борьбу за большее.

Но зачем соглашаться на меньшее, когда доступен полный ресурс из 5 баллов? И зачем человеку сотрудничать, если итоговый выигрыш будет меньше? Фокус в том, что при взгляде сверху на всю картину становится видна потенциальная выгода на другом уровне.

Дело не в том, что вороны поднимают лапки вверх и притворяются мёртвыми, когда им нужно взаимодействовать с другими. Они просто направляют энергию борьбы на других конкурентов. Это кажется настолько же нелогичным, как и стоять на стрёме, пока остальные вороны едят: на первый взгляд не лучшая стратегия. Но когда в группе существует активный взаимообмен, общий выигрыш увеличивается.

Искушение стать ястребом-победителем, берущим всё, может подтолкнуть нас к быстрым действиям, но таким образом мы лишь на короткое время побеждаем наших внутренних конкурентов.

Давайте представим несколько команд в компании-стартапе. Команда А состоит из ворон: все они работают сообща, чтобы совместно продвигать захватывающие новые проекты, независимо от индивидуальной выгоды или выплат. В целом их общий командный балл составляет 2,5. Они не получают больших индивидуальных побед, но и не терпят больших индивидуальных поражений. Сразу поясню: этот сценарий не исключает ранжирования. Конечно, некоторые вороны будут иметь право на большие или меньшие доли, но в конечном счете ресурс по-прежнему делится на всех, никто не претендует на всё. Все понимают, сколько усилий и времени они вкладывают в общее дело.

Теперь представьте команду В, смесь ворон и ястребов, и команду С, состоящую исключительно из ястребов, которые ведут себя агрессивно и пытаются превзойти друг друга. Проекты в командах В и С, скорее всего, продвигаются урывками, поскольку лидеры появляются, наступая на пятки своим конкурентам, чтобы казаться лучше. Это может проявляться в присвоении чужих заслуг или клевете на коллег, чтобы выглядеть более привлекательно для потенциальных партнеров. Общие результаты команды будут близки к -0,5. Некоторые люди добиваются успехов, но другие терпят

убытки, и все они борются за набор ресурсов с нулевой суммой в виде должностей, признания и места в иерархии. Другими словами, ради награды они тратятся на борьбу или соревнование. Эти команды не смогут выйти из ситуации без потерь или вреда для самих себя.

Если команда А (вороны) и команда В (микс) или С (ястребы) соревнуются между собой, кто победит? Я надеюсь, что ответ вам уже очевиден: команда А.

Это верно как в бизнесе, так и в дикой природе. Подумайте об этом, когда в следующий раз увидите стаю ворон, противостоящих одинокому ястребу в воздухе. Когда настоящие вороны собираются в стаи, они кричат и продолжают делать то, что делали до встречи с противником. Это происходит потому, что они работают сообща, чтобы отогнать ястреба и не останавливать охоту. То же самое происходит в нашем воображаемом стартапе: у команд В и С нет шансов. Поставьте сто ястребов против ста ворон: вороны будут систематически совместными усилиями отгонять ястребов друг от друга, действуя сообща как одна огромная хищная птица, в то время как ястребы будут слишком заняты своими индивидуальными потребностями и борьбой за то, кто первым доберётся до еды. Технически группу ворон можно назвать *убийственным оружием*. И это — не счастливая случайность.

На групповом уровне — в биологии, бизнесе и жизни — побеждает сотрудничество. Когда сотрудники и команды любого уровня понимают силу сотрудничества и то, как наиболее эффективно использовать конкуренцию, они могут работать сообща, чтобы сокрушить соперников и доминировать на рынке. Именно тогда начинают поступать возна-

граждения в виде новых контрактов, повышений и бонусов. Когда группа преуспевает, преуспевают и все её члены. Первоначальная меньшая отдача, на которую мы соглашаемся, вступая в группу, теперь увеличивается в десять раз на индивидуальном уровне у каждого члена группы.

Что отдаёшь, то и получаешь

Вороны демонстрируют нам концепцию *постоянного взаимобмена* — возвращения подарка, который мы когда-то сделали другому. Постоянный взаимобмен — это признание того, что отдать что-то не означает лишиться выгоды навсегда. На самом деле взаимобмен работает, потому что он *взаимен*. Это не пирог, который можно нарезать ограниченным количеством способов, и при нарезке каждый ломтик обязательно становится меньше. Скорее, когда самоотверженная начальница наделяет властью тех, кто её окружает, она обнаруживает, что у неё в итоге оказывается *больше* влияния. Её команда будет функционировать более эффективно, и это укрепит её лидерские позиции. Изогрённые эксперименты в лаборатории доктора Дэвида Дестено из Северо-Восточного университета показали, что когда испытуемые чувствуют благодарность, они на 25% щедрее обмениваются экономическими благами, что, в свою очередь, вызывает благодарность у других, создавая цикл положительной обратной связи, который приносит огромную пользу всем, кто входит в группу.

В условиях изобилия избыток у других не всегда означает недостаток у нас.

Так много вещей — власть, деньги, любовь, — которые наши инстинкты заставляют нас считать исчерпаемыми, вовсе не являются таковыми.

Они оказываются возобновляемыми ресурсами, которые используются для построения отношений взаимности между сотрудничающими группами. И эти отношения гарантируют, что ресурсы будут возвращаться к нам снова и снова.

Наша биология заставляет нас отвечать взаимностью: когда кто-то что-то делает для вас что-то безвозмездно, вы чувствуете себя обязанными. Используя этот естественный биологический механизм, вы можете построить ежедневную практику работы на основе взаимобмена. Раз в день старайтесь изо всех сил «жертвовать» другим своё время, деньги или — возможно, самый важный наш ресурс — своё внимание. Это не обязательно должно быть что-то серьёзное. Может быть, вы просто остановитесь на улице, чтобы помочь прохожему, который выглядит потерявшимся. Но тут-то и появляется сложность: вы не можете *ожидать* ничего взамен.

Наш мозг выделяет дофамин в *ожидании* награды за наши действия. Когда этого не происходит, уровень дофамина падает, заставляя нас чувствовать боль. Вспомните, когда в последний раз вы возлагали большие надежды на повышение по службе или ждали подарок на день рождения от партнёра. Если повышение досталось кому-то другому или подарок оказался не таким, как вы ожидали, вы чувствовали глубокое разочарование.

Но когда мы тренируем наш мозг *не ожидать* вознаграждения, и тут приходит неожиданная награда, то такая взаимность даёт нам *большой* выброс дофамина.

Есть ещё один способ переучить наши ястребиные инстинкты ждать вознаграждения. Оказывается, когда мы делаем что-то хорошее другому человеку, это действие само по себе вызывает выброс дофамина. Исследования показывают, что, когда мы дарим что-то, мы чувствуем себя счастливее и увеличиваем шансы на то, что мы снова сделаем что-то хорошее в ближайшем будущем. Таким образом, круг положительной обратной связи замыкается и поддерживается нашим собственным внутренним показателем счастья, когда мы не полагаемся на ненадёжную отдачу от других.

Выделяя 30 секунд в день на размышления и небольшой физический позитивный вклад в мир, вы начинаете переучивать ту часть вашего мозга, которая боится нехватки ресурсов и заставляет вас вести себя как ястреб. Вместо того чтобы размышлять о том, что должен вам этот мир, вы начинаете видеть, как ваши действия положительно влияют на ваше собственное настроение и на сообщество вокруг вас. Вместо того чтобы испытывать разочарование из-за неоправдавшихся ожиданий или неполученных подарков, вы испытываете истинное удовольствие, когда награда приходит непредвиденно. Вы начинаете понимать, что самые ценные вещи в жизни — такие как сотрудничество, любовь, принадлежность и целеустремлённость, — являются возобновляемыми ресурсами. Пословица «Что отдаёшь, то и получаешь» подтверждает себя снова и снова.

Владелец социальной сети, предприниматель и генеральный директор Wine Library Гэри Вайнерчук в своём

блогер рассказал о том, как организовал для одной семьи доставку всего одной обычной бутылки вина в разгар снежной бури. Это решение дорого обошлось с точки зрения логистики, но его наградой, как описывает это Вайнерчук, стало подкреплённое дофамином ощущение того, что он обеспечил своим клиентам высочайший уровень обслуживания, превзошедший все ожидания. А затем последовало неожиданное продолжение: сын клиентов так впечатлился обслуживанием, что позвонил несколько недель спустя и сделал огромный заказ. Правильные поступки окупаются сами по себе, но иногда неожиданные последствия взаимобмена могут способствовать дальнейшему позитивному циклу.

Взрачивая культуру ворон

Построение товарищества в ваших многочисленных группах и командах, состоящих из сотрудничающих, влияющих друг на друга коллективов, может привести к экспоненциальному росту благосостояния людей в этих группах не только в смысле физического богатства, но и в плане нематериальных благ — таких как чувство общности, принадлежности и лояльности.

Широкий спектр исследований показывает, что прочные социальные связи являются ключом к лучшей, более продуктивной жизни. Основой для этих связей становится безоговорочная вера: если я что-то сделаю для вас, то и вы оплатите мне тем же. Исследователи из Гарварда отслеживали состояние здоровья и ощущение счастья 268 второ-

курсников в ходе долгосрочного исследования, которое началось в 1938 году и продолжается до сих пор. Главное открытие на данный момент? Люди с хорошими отношениями в целом более счастливы и здоровы, чем те, у кого есть проблемы с социальными связями. Ни один другой фактор не оказывал на счастье испытуемых такого же влияния. Ни деньги, ни слава, ни количество домов, ни количество шоколадных батончиков, которые вы можете съесть за один присест.

Секрет благополучия никогда не состоял в избыточном накоплении ресурсов вроде гоночных автомобилей или сексуальных партнёров. Скорее благополучие приходит при взаимном обмене. Счастье чаще можно найти в сообществе ворон-единомышленников.

Биологически наша дофаминовая система вознаграждает нас за участие в совместной деятельности. Когда предоставляется выбор пожертвовать на благотворительность или оставить деньги себе, в обоих случаях загораются одни и те же зоны удовольствия в нашем мозгу. Это показывает, что пожертвование действительно заставляет нас чувствовать удовольствие. В одном исследовании, опубликованном в журнале Science, сообщалось, что те, кто тратил деньги на себя, были менее счастливы, чем те, кто тратил деньги на других. В мире изобилия исследование за исследованием подтверждают, что отдавать, сотрудничать и оказывать поддержку другим гораздо приятнее, чем проявлять эгоизм.

Формирование культуры товарищества требует времени и взаимного доверия. Но учитывая, что мы от природы склонны к сотрудничеству, мы можем использовать это

в своих интересах, чтобы подтолкнуть наш инстинкт и инстинкты других людей к позитивному чувству принадлежности. Чем больше взаимности мы получаем, тем больше мы верим в наше окружение, тем больше мы доверяем другим людям и сотрудничаем с ними.

**Один из способов укрепить доверие
и сотрудничество — это создать подобие
семейных уз между вашими коллегами,
товарищами по команде, соседями и друзьями.**

Почему так много успешных руководителей общаются с сотрудниками так, будто все они — большая семья, стремящаяся к достижению общей цели? Возможно, они знают, что мы запрограммированы больше доверять членам своей семьи.

В семейных группах высокая степень родства означает, что если вы обманываете и крадёте у своего брата, то генетически вы также обкрадываете и себя. Поскольку братья, сёстры и родители генетически объединены примерно на 50%, всё, что вы забираете у своего брата или родителя, вы также забираете на 50% у себя. С чисто генетической точки зрения, когда они проигрывают, вы тоже проигрываете. И наоборот — вы в той же мере разделяете их победы. Когда старший брат отказывается от должности, чтобы младший брат получил повышение вместо него, это может показаться проявлением альтруизма. Но брат, который проигрывает в продвижении по службе, всё же получает

некоторую выгоду благодаря своему родству с получившим повышение членом семьи. Другими словами, когда вы — родственник победителя, вы тоже выигрываете.

Предприятиям, стремящимся поощрять сотрудничество и доброжелательность сотрудников, стоит создавать семейную атмосферу. Один из самых простых способов сделать это — установить общие ритуалы и традиции, в которых каждый член команды сможет поучаствовать, если захочет. Это может быть вечер боулинга раз в месяц, дружеские ужины в офисе в феврале (почему бы и нет?!), попытки создания вирусных видеороликов в социальных сетях, походы на природу и многое другое.

На биологической станции Арчболд мы организовали «семейные ужины» по понедельникам, когда обязанности по приготовлению пищи и уборке распределялись между всей командой. Мало того что блюда были вкусными и непохожими друг на друга, мы часто оставались после того, как уборка была сделана, разговаривали, обменивались историями, играли на музыкальных инструментах и пели до поздней ночи.

Иногда даже глупые традиции помогают сотрудникам почувствовать, что все они понимают локальный мем и являются частью целого. Plasticard-Locktech International проводит вечер «Премия за лучший гэг», на котором вручаются статуэтки и награды за самые дурацкие вещи, которые произошли за год. В консалтинговой компании HUMAN DYNAMICS в 15:00 все крутятся на своих стульях в течение 30 секунд, чтобы посмеяться и освежиться после обеденного застоя. Одна из моих любимых постоянных традиций принята в Ruby Receptionist, компании из Портленда, штат

Орегон: они празднуют пятницу, наряжаясь в соответствии с выбранной тематикой, от специальных шляп до костюмов, посвящённых мемам.

Эти способы работают в самых разных группах: день пижамы в школе, день сумасшедших шляп в лиге боулинга, вечеринка для соседей — все они служат одной и той же цели.

Не важно, какие традиции установятся в вашей организации или семье, главное, чтобы все чувствовали себя принятыми, приглашёнными и способными участвовать в общем веселье.

Здесь нужно будет проявить осторожность: никто не обрадуется, что его заставляют развлекаться насильно. Поэтому важно, чтобы традиции поощрялись, но развивались органично. Создание чувства товарищества в спокойное время окупится и поддержит ваш коллектив в трудные времена.

Чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей, они должны чувствовать себя по-настоящему причастными к организации. Возможно, именно поэтому компании, принадлежащие сотрудникам, как правило, успешны. Исследование, проведенное Национальным центром ответственности сотрудников, показывает, что компании, в которых сотрудникам принадлежит какая-то доля, работают лучше и у них значительно меньшая текучка кадров, чем у их конкурентов.

Southwest Airlines, которой сотрудники владеют примерно на 13%, понимает, насколько важно чувство принадлежности, особенно в трудные времена. В её ежегодных традициях есть раздача миллионов долларов 15 марта в рамках плана распределения дивидендов. Сильный упор на семейную культуру — это то, благодаря чему Southwest, по их собственным словам, выжила во время сокращения числа пассажирских авиаперевозок после 11 сентября. Во время того масштабного экономического спада многие авиакомпании увольняли сотрудников. Но Southwest не отпустил ни одного человека. Вместо этого соучредитель Херб Келлехер попросил команду переждать сокращение заработной платы, чтобы помочь сохранить работу всем коллегам. Удивительно, но им всё же удалось получить прибыль в четвёртом квартале 2001 года. И так же, как они вместе выдержали трудности, они вместе отпраздновали эту прибыль, внеся 179 миллионов долларов в копилку для распределения дивидендов между сотрудниками. И этот ритуал был проведён, как и обещало руководство, вовремя.

Лидеры могут покончить с ястребиным поведением и стимулировать товарищество и сотрудничество, показав пример вороньего поведения. Генеральный директор LinkedIn Джефф Уиндер сделал именно так, когда акции компании резко упали в 2016 году. Вместо того чтобы обналечить свой бонус в размере 14 миллионов долларов, он передал деньги сотрудникам, повысив моральный дух и чувство принадлежности к компании на время, необходимое, чтобы цена акций восстановилась до первоначального уровня.

Иногда кризис, если правильно его подать, может создать между коллегами такие связи, что они действительно

почувствуют себя частью семьи и будут готовы инвестировать друг в друга ради общего блага. Во время кризиса COVID-19 у компаний по всему миру была возможность объединиться, чтобы сохранить рабочие места. На фоне значительного снижения доходов издательского бизнеса BuzzFeed сократила зарплату почти каждому сотруднику, а генеральный директор Джона Перетти отказался от своей зарплаты. Другие организации из самых разных отраслей промышленности последовали его примеру. Чак Роббинс, генеральный директор технологического конгломерата Cisco Systems, сказал в интервью Bloomberg: «Мы ведём активную работу, пытаюсь помочь людям, которые оказались под ударом, так зачем нам ухудшать ситуацию?» Почти все компании, пострадавшие во время пандемии, пошли на различные уступки, от сокращения заработной платы до неоплачиваемых отпусков. Все они старались удержаться на плаву и оставить своих сотрудников на борту корабля.

Без чувства сопричастности компаниям в любой кризис легко было бы превратить своих сотрудников в ястребов. Все они отчаянно пытались бы обезопасить себя лично, что привело бы к окончательному краху организации и безработице для её бывших сотрудников.

Вырваться из круга

Показывая свою уязвимость и великодушие, вы даёте другим возможность ответить взаимностью и вырваться из порочного круга ястребиного поведения. В 1980 году Роберт Аксельрод, профессор Мичиганского университета,

предложил теоретикам игр посоревноваться, представив стратегии, которые были либо кооперативными (ворона), либо эгоистичными (ястреб) в различных контекстах. Когда стратегии начали сравнивать, быстро проявились некоторые закономерности. Аксельрод определил, что один из самых разрушительных паттернов возникает, когда ворону *неправильно воспринимают* в игре как ястреба. В этом случае другой игрок прибегает к ястребиным тактикам для самозащиты. Первый игрок, в свою очередь, тоже ведёт себя как ястреб — даже несмотря на то что он ворона, — и поэтому модель деструктивного поведения закрепляется в ущерб обоим игрокам.

Мы часто оказываемся в подобных ситуациях на работе и в жизни: один человек видит то, что ему кажется несправедливостью, и, вместо того чтобы простить другого или поговорить с ним о проблеме, пытается *ответить* на случайную ошибку. Из-за этого мы постоянно бродим кругами в таких конфликтах. Недавно я вела консультацию для небольшой группы из 20 генеральных директоров в Огайо. Когда я начала оспаривать некоторые их убеждения, я увидела, как один мужчина откинулся назад в своём кресле, скрестил руки на груди и нахмурился. На семинарах, подобных этому, я прошу участников активно оспаривать идеи, которые я им презентую, и участвовать в обсуждении. Считав язык его тела, я поняла, что меня ждёт словесная баталия.

Конечно же, он начал доказывать свою точку зрения отвергая некоторые идеи, которые я только что представила ему и его коллегам. Мои инстинкты взяли верх, и я бросилась в ответную атаку. Так прошла большая часть презен-

тации, причем дискуссия становилась всё более жаркой — мы начали переходить на личности. Я отчётливо помню, как наблюдала за ним во время перерывов и не слишком доброжелательно думала о нём, как о человеке. Я активно избегала находиться рядом с ним и видела, что он делал то же самое. Мы оба неявно, но отчётливо показывали друг другу пренебрежение.

Ближе к концу дня я дала группе упражнение, в котором участники должны были произнести вслух один важный вывод из семинара. Мы давали слово каждому в комнате, и все по очереди принимали участие. Семинар получал ошеломительные положительные отзывы. Но вот пришла очередь того мужчины.

— Знаете, большую часть дня вы мне не очень нравились, — сказал он. И замолчал. Я горжусь тем, что не стремлюсь нравиться другим, пока приношу им пользу, но этот комментарий задел меня за живое. Это было не по теме семинара.

Это было оскорбление в ситуации, когда он мог промолчать. Я собралась с духом, чтобы подготовить ответный удар. К счастью, прежде чем я успела сказать хоть слово, я увидела сдвиг в его поведении. Его поза изменилась. Он наклонился ближе к столу и ко мне. Там, где только что был хмурый взгляд, я уловила легчайший изгиб губ. Слова застряли у меня в горле, когда он продолжил говорить.

— Я был неправ. Я защищался и злился на ваши слова и выплеснул этот гнев на вас, потому что это было проще, чем пересмотреть собственное поведение, — сказал он.

Я почувствовала, как моё сердце провалилось в желудок. Весь день я не отдавала должное этому человеку ни за

один из его пронизательных комментариев, потому что была заряжена на борьбу с ним. Мне не удалось поработать с группой так эффективно, как я могла бы, потому что после первого столкновения с ним я оценивала весь его дальнейший вклад в дискуссию как несерьёзный или оскорбительный. Но как только он смягчился, я почувствовала, что моя защита тоже рухнула. Когда я уже собралась уходить, мы обнялись со слезами на глазах и поблагодарили друг друга за уроки, которые смогли преподать друг другу.

Быть уязвимым — это непросто. Никто не хочет быть слабым в чужих глазах или позволять другим вытирать о себя ноги. Но, как красноречиво замечает профессор, исследователь и автор бестселлеров Брене Браун: «Уязвимость — это не победа или поражение; это смелость показать себя и оставаться видимыми, когда мы не можем контролировать результат. Уязвимость — это не слабость; это величайшая мера нашей храбрости». Как мы можем быть более уязвимыми в наших коллективах, сохраняя при этом силу, необходимую для защиты от нападений ястребов? Я думаю, нужно внимательнее присмотреться к тому, как мы определяем границы наших коллективов.

В поисках общего врага

Я с удовольствием сказала бы вам, что наш мозг — это удивительно гармоничное, умиротворяющее место. Но реальность говорит об обратном. Наш мозг постоянно рисует вражеские линии, связанные с новыми знакомствами

и чужой готовностью оказывать нам услуги. И хотя эти черты когда-то были полезны для определения реальных врагов за пределами нашей племенной группы, в современной среде с плавающими границами этот инстинкт может вызывать ненужные ссоры между коллегами или отделами. Из-за него мы забываем очевидное: мы все работаем над достижением одной и той же цели.

Но мы можем использовать этот инстинкт и в своих интересах.

Чтобы противостоять негативным чертам нашего племенного инстинкта, мы должны сознательно создавать новые очертания «врага». Не рисуйте их, основываясь на знакомствах или случайных эмоциях. Создавайте вражеские линии, которые явно превосходят ваши внутренние проблемы.

Подумайте о том, как мы проводим границы в вопросе поддержки спортивных команд. Мы можем расходиться во мнениях относительно того, кто должен был подавать и следовало ли команде пытаться забить гол из аута, но в конечном счете мы по-прежнему хотим увидеть один и тот же результат: мы хотим, чтобы наша команда — наше племя — победила.

Я большой поклонник «Бостон Ред Сокс». Прогуливаясь по Фенуэй-парку, я узнаю своих, когда вижу их. Все они одеты в правильные цвета, носят правильные логотипы,

а значит, болеют за правильную команду. Я пью с ними, даю пять и даже иногда обнимаю совершенно незнакомых людей из-за их красных носков. И разумеется, я могу мгновенно оценить и отметить своего врага: этих неудачников из «Нью-Йорк Янкиз» в шляпах. Очевидно, что я выражаю свою ядовитую ненависть к фанатам «Янкиз» с доброй долей юмора. Но любой, кто следит за спортом, знает: ничто не сравнится со стоящим соперничеством. Это связано с тем, что с обеих сторон есть явные враги. И ничто так не сближает членов группы, как явный общий враг.

Несколько крупных корпораций увидели этот мощный способ определения принадлежности и успешно используют его в своих интересах. Подумайте, кто является врагом каждой из этих организаций:

Coca-Cola, «Макдоналдс», Macintosh (Apple).

На ум довольно легко приходят Pepsi, «Бургер Кинг» и практически любой производитель ПК, не так ли? Когда организации могут быстро и чётко определить общего врага — конкурента за пределами их собственной компании, — в работу вступает инстинкт, который в противном случае заставил бы наш мозг видеть соперников в других отделах, спорить с чужими хорошими идеями или выделять «чужаков» в собственной команде.

Тем не менее мы должны быть осторожны, когда делаем конкурента общим врагом. Что будет, если соперник внезапно станет членом вашей команды? Вспомните участников исследований парадигмы минимальной группы Taufel, которые столкнулись с дискриминацией после перехода в новую группу, несмотря на то что изначально были

распределены по командам случайно. Трудно преодолеть негативные ассоциации и качества, которые приписываются чужакам.

**Вместо того чтобы демонизировать
физического «чужака», сделайте
врага более абстрактным.**

Команда Macintosh создала для себя образ абстрактного неприятеля: плохой дизайн, неуклюжее, скучное, традиционное мышление. Эти явления стали общим врагом, положив начало эре красочных iMac, iPod и iPhone и последователей бренда, веривших в лозунг «Думай иначе» (Think Different).

Есть история об общем враге, которую я люблю рассказывать. Она о работнике технического обслуживания в одной больнице. Однажды он чинил распашную дверь, когда к нему кто-то подошёл и спросил: «Что ты делаешь?» Работник мог дать кучу ответов: «Я чиню дверь»; «Я делаю то, что говорит мой босс» или даже «Почему вас это волнует?».

Но вместо этого он сказал: «В этой больнице мы верим, что нужно приложить все усилия, чтобы свести к минимуму боль пациента. Когда наших пациентов везут на каталке через это помещение, дверь застревает и толкает их, причиняя дискомфорт. Поэтому я помогаю нашим пациентам чувствовать себя более комфортно; я свожу неудобство пациента к минимуму».

Этот ответ отражает суть организации, которая *полностью* проработала этот инстинкт и обратила его себе на пользу. Эта больница создала сильного абстрактного общего врага: боль пациента. Насколько более эффективной будет ваша организация, когда условные работники технического обслуживания, хирурги, медсёстры и анестезиологи будут иметь общего врага? Кем он будет? Сознательно и вдумчиво создавая общего внешнего врага, вы получите сплочённый коллектив.

Окружать себя людьми, которые, отдавая нам свои силы, подталкивают нас быть лучшими, полезно всем. От футбола до исследовательских команд и корпоративных офисов — все мы куда сильнее вместе.

Глава 5. Выводы

- Используйте минимальную групповую парадигму, чтобы создать позитивные объединения в вашей организации.
- Помните, что победа не означает, что кто-то другой обязан проиграть. Эта игра с ненулевой суммой.
- Создавайте семейную атмосферу, устанавливая ритуалы и традиции.
- Сфокусируйтесь на общем внешнем враге.
- Будьте достаточно уязвимы, чтобы признать, что вы, возможно, были неправы.
- Создайте ощущение семьи с помощью полезного взаимобмена.
- Поощряйте поведение ворон.

Глава 6

Страх перед чужими

Почему мы всё ещё боимся незнакомцев

На долгие годы в моём сознании отпечаталось одно из первых впечатлений, от биологической станции Арчболд, исследовательского института площадью 2000 гектаров недалеко от Лейк-Плэсида, штат Флорида. Как-то раз я увидела высокого мужчину в защитном снаряжении, который стоял посреди рощи флоридского соснового кустарника — экосистемы, которой грозило исчезновение и где обитали 19 видов животных, занесённых в федеральный список вымиравших. В левой руке мужчина держал факел, которым только что поджёг десятки акров этого бесценного пространства.

Всем, кто не разбирается в биологии и в экологии огня, этот человек показался бы монстром. Зверем. Угро-

зой. Когда мы не узнаём внешнего вида, культуры, поведения других людей, наша инстинктивная реакция — создать образ врага. Так во всей красе проявляет себя инстинкт страха перед другими. Но как бы это ни выглядело со стороны, тот человек не разрушал экосистему — он её спасал. Позже я узнала, что его звали Шейн Пруэтт и он был аспирантом и волонтером, который принимал участие в заранее согласованных мероприятиях, жизненно важных для улучшения обстановки в этой уникальной среде обитания.

На протяжении всей истории Флориды в лесах регулярно вспыхивали пожары из-за ударов молнии. Но по мере того как люди осваивали сушу, среда обитания фрагментировалась. Пожары, ставшие важной частью обновления среды, быстро тушились, чтобы предотвратить разрушение домов и ферм. Вскоре отсутствие регулярных пожаров стало угрозой жизнеспособности кустарниковых зарослей Флориды. На сегодняшний день от всего флоридского кустарника сохранилось примерно 10%. Иногда, руководствуясь благими намерениями, мы наносим ущерб жизненно важным элементам окружающей среды. В случае с песчаным сосновым кустарником отсутствие пожаров едва не привело к его исчезновению.

Человеческие сообщества и организации обладают сверхъестественной способностью неосознанно копировать природные явления, особенно когда речь заходит о сложных инструментах поддержания и совершенствования систем управления.

Бизнес имитирует биологию

Сегодня нет ни одной компании или лидера, которых нужно было бы убеждать в важности разнообразия. Отчеты McKinsey (2018), Harvard Business Review (2013) и компании Cloverpop (2017) показали, что у более разнообразных компаний:

- на 35% больше шансов получить большую финансовую отдачу;
- на 70% больше шансов завоевать новые рынки;
- на 87% выше вероятность разумных решений.

Отчёт Citigroup за 2020 год показал, что экономика США за 20 лет в целом потеряла около 16 триллионов долларов из-за неравенства в системе доступа к кредитам для малого бизнеса, высшему образованию и ипотекам для чернокожего сообщества.

Но даже со всеми доказательствами и регулярно публикуемыми исследованиями, мы по-прежнему испытываем трудности с созданием разнообразных коллективов на рабочих местах. Согласно данным компании Deloitte за 2018 год, белые мужчины доминировали на должностях председателей руководящих советов (91%), в то время как белые женщины и мужчины из числа меньшинств составляли 4,3% и 4,1% соответственно. Женщины из числа меньшинств составляли жалкие 0,4%. В 2018 году газета The New York Times сообщила, что в компаниях из списка Fortune 500 было больше генеральных директоров по имени Джон, чем женщин-руководителей.

Несмотря на все обещания американских корпораций увеличить разнообразие в советах директоров, анализ The New York Times за 2020 год показал, что «советы директоров 3000 крупнейших публичных компаний остаются в подавляющем большинстве белыми». По их данным, из более чем 20 000 директоров чернокожие составляли 4%, а чернокожие женщины — всего 1,5%. Мне кажется, что путь к изменению этих ошеломляющих цифр начинается с лучшего понимания некоторых биологических принципов.

В природе существует естественный порядок развития сообщества, удивительно напоминающий то, как это происходит в наших компаниях. Органичное формирование разнообразия в природе и тот же процесс в наших компаниях действительно очень похожи. То, как экологические сообщества растут, развиваются и изменяются, в биологии называется термином *сукцессия*.

**В бизнесе и в природе наши сообщества
постоянно меняются и разрушаются
под воздействием внешних факторов,
конкурентов и меняющихся приоритетов.
Ничто не вечно, но нам стоит обратить
внимание на то, как различные сбои
влияют на окружающую среду.**

Биологическая сукцессия подчиняется естественным циклам. Разрушение, подобное пожару в зарослях Флориды, убирает лишнее и освежает обстановку. Пожар также может

уничтожить многие доминирующие (самые многочисленные) в экосистеме виды, что даст шанс лежащим в почве семенам прорасти и получить необходимые для процветания питательные вещества. Без разрушений виды, которым повезло первыми закрепиться в экосистеме, будут доминировать, быстро занимая территорию и вытесняя другие организмы.

Вы, вероятно, слышали о хвойных лесах (с елями и соснами) или, возможно, даже гуляли осенью по лиственному лесу (клёны и дубы). Мы называем эти экосистемы по их доминирующим видам, потому что это наиболее заметная характеристика ландшафта. Едва ли кто-то назовёт лес по мху, папоротникам, кустарникам, грибам или сорнякам — все эти виды также часто встречаются в таких экосистемах, но не доминируют в них.

С появлением доминирующего вида наступает биологический «конец» природного плана сукцессии. Новому виду крайне трудно набрать силы и обогнать доминирующий без каких-то нарушений в экосистеме. Окружающая среда может даже превращаться в монокультуру, поскольку доминирующие виды поглощают питательные вещества, и местность становится чрезвычайно трудной для выживания. Другие виды буквально остаются в тени или вытесняются — по крайней мере, до тех пор, пока разрушение не начнёт цикл по новой, например с помощью Шейна Пруэтта и его горелки.

И что всё это говорит нам об управлении организацией? Если мы хотим сохранить свежесть идей, приток ресурсов, способность быстро адаптироваться к изменчивой среде и процветать в ней, нам необходимо создавать мультикультурные экосистемы, способствующие разнообразию.

И начать нужно обратив внимание на себя и на доминирующий образ мышления.

На основании ужасающей статистики разнообразия на рабочих местах, большинство бизнес-экосистем можно легко назвать в честь доминирующего вида: белым мужчинам. Разнообразие было вытеснено устоявшейся «флорой», которая лучше добывает ресурсы. В мире природы это были бы солнечный свет и питательные вещества; в корпоративном мире это могут быть собеседования, продвижение по службе, заработная плата и полезные знакомства. Дело в том, что белые мужчины дольше существуют в этой экосистеме. Не говоря о множестве культурных факторов, которые также оказывают значительное воздействие.

Важно отметить, что доминирующий вид не обязательно хочет зла или желает казаться исключительным. Кроме того, другие виды вовсе не должны быть менее способными к процветанию. Однако даже недоминирующие виды в природной экосистеме, скорее всего, выберут целью нападения новый нежный саженец, а не затвердевшую кору взрослого дерева.

На мой взгляд, непонимание биологических законов, которые помогают создавать более разнообразные экосистемы, становятся причиной постоянных неудач наших программ по разнообразию и инклюзивности. Мы пренебрегаем знанием основополагающих элементов нашей природы. Важно исследовать биологически установленные нормы, а также движущие нами шаблоны поведения и инстинкты. Когда речь заходит о разнообразии, основным принципом, который таится в основании практически каждой экосистемы, становится инстинктивный страх перед чужаками.

Проблемы племени из восьми миллиардов человек

Кажется абсурдным, что в глобальном мире, в котором у среднестатистического пользователя мобильного телефона 308 контактов и 338 друзей на Facebook¹, нас всё ещё пугают незнакомые люди. Но опрос исследовательского центра Pew² 2016 года о расовой принадлежности показал, что 75% белых американцев обсуждают важные вопросы в кругу людей, которые являются исключительно белыми. Похожая история разворачивается среди чернокожих американцев, из которых 65% сообщают, что их сеть знакомых полностью состоит из других чернокожих людей. Если речь идёт о безопасности, мы естественным образом приближаемся к людям, которых признаём частью нашего племени, нашего «вида» (несмотря на то что на генетическом уровне между расами нет никаких измеримых различий).

Наш мозг эволюционировал так, что мы чувствуем себя комфортно в окружении не больше 150 человек, которые выглядят и думают так же, как мы, и действуют в соответствии с теми же культурными нормами, что и мы. Это число людей, иногда называемое числом Данбара, рассчитывается как корреляция между размером социальной

¹ Социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

² Pew Research Center — это информационный центр, который информирует общественность о проблемах, взглядах и тенденциях, формирующих мир. Он проводит опросы общественного мнения, демографические исследования, анализ содержания СМИ и другие эмпирические исследования в области социальных наук.

группы приматов и размером их неокортекса — части мозга, которая обрабатывает сенсорную, моторную, языковую, эмоциональную и ассоциативную информацию. Это приблизительное количество стабильных отношений, которые мы способны поддерживать с учётом размера нашего мозга. Данный диапазон определяет оптимальное количество связей, которое нужно, чтобы знать всех людей и отношения между ними в своём социальном круге.

Для наших предков любой, кто не входил в круг постоянных контактов, скорее всего, не был дружелюбным соседом, заглянувшим одолжить сахарку.

Незнакомцы, и в особенности люди, которые выглядели по-другому, вызывали полноценную стрессовую реакцию, поскольку наши тела запрограммированы в первую очередь обеспечивать безопасность.

«Этот неизвестный другой наверняка пришёл, чтобы сразиться со мной за мои ограниченный запас еды и сексуальных партнеров». Наши инстинкты повышают уровень гормонов стресса, потому что в древности всегда лучше было проявить осторожность и перестраховаться.

Та же самая парадигма минимальной группы, которая позволяет нам идентифицировать себя и обрести чувство принадлежности, может отделить нас от остального мира. Наш мозг быстро классифицирует людей по группам, часто на базе внешних характеристик, таких как раса или пол. Он присваивает людям истории на основании сходства или

различия с нами, например: безопасный или небезопасный, хороший или плохой, положительный или отрицательный. Учитывая, что группы наших предков часто конфликтовали с другими группами, мозг создал шаблон для обеспечения безопасности. Его формула выглядит следующим образом:

Люди, похожие на нас = Хорошо

Люди, отличающиеся от нас = Плохо

Очевидно, что сейчас мы уже давно превысили лимит и за всю жизнь узнаем гораздо больше 150 человек. Благодаря мощи гаджета, который помещается у нас в руке, мы можем мгновенно установить связь практически с любым человеком на планете. При этом наш инстинкт бояться чужаков никуда не исчез.

Современный мозг всё ещё оперирует понятием «нормы». «Нормальными» мы считаем тех, кто похож на нас. И наши бедные тела по-прежнему слишком остро реагируют всякий раз, когда в комнату входит кто-то, кто выглядит иначе. (Подумайте, что чувствует человек, который входит в комнату, полную незнакомцев, совсем не похожих на него или на неё!)

Несмотря на то что мы постепенно превращаемся в глобальное сообщество, сила ассоциаций остаётся практически прежней. Это заставляет несправедливо относиться к тем, кто не похож на нас. В условиях смешения популяций, постоянного изменения культур и доступности цифровых и физических путешествий, позволяющих обмениваться идеями, мы должны действовать как одно гигантское племя из восьми миллиардов человек. Но наш мозг не создан для такого мира — и мы дорого за это платим.

Показательный пример: в апреле 2018 года двое чернокожих мужчин зашли в Starbucks в Филадельфии, чтобы дождаться третьего, с которым у них была запланирована встреча. Мужчины попросили разрешения воспользоваться туалетом, но им сказали, что туалет доступен только для клиентов, а они ещё ничего не купили. Когда они сели за столик, менеджер (белый) вызвал полицию, и мужчины были арестованы по подозрению в незаконном проникновении. На фоне общественного возмущения и широкой критики Starbucks принесла официальные извинения, а затем закрыла 8000 американских кофеен на тренинг по борьбе с расовыми предубеждениями.

Компания потеряла около 12 миллионов долларов, не говоря о серьёзном ударе по репутации. Был бы результат другим, если бы менеджер магазина был чернокожим? Вызвал бы он полицию, если бы это были два белых покупателя, ожидающих начала встречи ничего не купив? А если бы это были две молодые матери? Очевидно, что ключевой движущей силой в этой ситуации был страх.

Страх перед чужаками проявляется не только, когда речь идёт о цвете кожи. В двух отдельных инцидентах в 2015 году стюардессы Southwest не разрешили нескольким пассажирам пройти на посадку из-за жалоб других пассажиров. Почему? Потому что те пассажиры были мусульманами. В другом случае пассажиров фактически сняли с рейсов Southwest, потому что они «вели себя подозрительно», пересаживаясь с места на место и говоря по-арабски.

Как оказалось, одним из этих пассажиров был Хайрулдин Махзуми, иракский беженец и гражданин Америки, изучавший политологию в Калифорнийском университете в Бер-

кли. Как он со слезами на глазах рассказал The New York Times: «Я не мог ничего сделать, и у меня слёзы выступили на глазах... от того, как они меня обыскивали, как привели собак, офицеров. Все смотрели на меня, и это унижение ужасно меня напугало. Я словно оказался в прошлом». Отец Махзуми был дипломатом до того, как его похитил, посадил в тюрьму и убил Саддам Хусейн. У него были все основания бояться. У его попутчиков? Почти никаких. Но, когда мы полагаемся на инстинкты, страх перед чужаками заставляет нас реагировать бездумно, упуская важный контекст.

Нашему инстинкту страха также позволили разгуляться на технологических платформах. Чернокожие пассажиры, пользующиеся приложениями для такси, такими как Uber и Lift, сталкиваются с удвоенным числом отмен заказа и ждут машину на 35% дольше. Исследование, проведённое в Гарварде, показывает, что на Airbnb у арендаторов с именами, похожими на афроамериканские, на 16% меньше шансов быть принятыми хозяевами по сравнению с людьми с «белыми» именами. Подобные оскорбительные реакции должны быть преодолены в современном мире. Мы не можем позволить нашему страху перед «чужими» взять верх над нашим здравым смыслом.

Почему система «только свои» не работает

Работая консультантом, я иногда слышу вызывающие тревогу высказывания: «Возможно, всем было бы лучше, если бы мы просто общались только с себе подобными».

Или: «Почему бы нам всем не вернуться обратно в свои уголки и не продолжить взаимодействовать только с теми, кто похож на нас?» Это может шокировать, но я дословно привела цитаты из консультативных звонков.

Вспомним, что исторически изоляционистская политика приводила страны к резкому упадку, поскольку они лишались сотрудничества и технологических достижений, которые производит разнообразное население.

Когда мы решаем избегать или игнорировать разнообразие в наших организациях и сообществах из-за потенциального дискомфорта, то активно мешаем себе добиваться лучших результатов. Давайте рассмотрим несколько примеров, и пока мы это делаем, помните о главном биологическом законе: биоразнообразие порождает стабильность. Каждый начинающий студент-биолог подтвердит вам существование этого закона. Это фундаментальная истина природы, она применима и к повседневной жизни.

Картофельный голод в Ирландии стал одним из страшных проявлений этого закона. Сельское хозяйство в Ирландии в 1845 году по сути базировалось на монокультуре, или выращивании только одного растения: картофеля. Картофель, как правило, приносит хорошие урожаи, но в тот год вирусная болезнь уничтожила листья и съедобные корни картофельных растений, сделав их чёрными и гнилыми. Монокультура привела к голодной смерти миллиона человек, ещё миллион был вынужден эмигрировать с острова.

Эквивалент той трагедии в современной жизни — принятие решений, исходя из монокультурных моделей мышления, когда всё в вашей жизни и в вашем управлении — это

картошка. Не поймите меня неправильно, нам нужна картошка! Но при этом нужно сажать и другие культуры, если мы не хотим, чтобы доминировала лишь одна точка зрения. Ведь это может лишить нас новых идей и инноваций.

Монокультура в организации может привести к неловким и потенциально катастрофическим ошибкам. Когда Honda готовилась представить в Швеции свою новую модель экономичного автомобиля Fitta, они взяли на вооружение симпатичный слоган: «Маленький снаружи, большой внутри». Нам кажется, что звучит здорово, вот только «fitta» по-шведски — вульгарное слово, обозначающее вагину. Очевидно, что компания не консультировалась ни с одним носителем шведского языка перед тем, как назвать эту модель. К счастью, кто-то допустил ошибку в переводе до того, как автомобиль был запущен, и название было изменено на Jazz.

Разнообразие полезно не только для общественной репутации компании: доказано, что полезно находиться рядом с теми, кто мыслит иначе. Исследование Школы менеджмента Келлога показало, что гетерогенные группы, состоящие из людей разных рас, возрастов, полов и социально-экономического положений, были значительно более вовлечёнными, чаще проявляли творческий подход и догадливость при решении проблем, чем однородные группы. Готовность участников гетерогенных групп бросить вызов друг другу и открыть новые перспективы в конечном счете помогла им лучше решать поставленные задачи.

Когда мы боремся со своим инстинктом бояться чужих, лучше избегать риска этой разрушительной болезни монокультурности, способной уничтожить компанию подчистую.

Попутный ветер

Появление новых технологий постоянно подсвечивает наши устаревшие предубеждения. Недавно я смотрела вирусные видеоролики на Facebook¹, в которых белые и чернокожие мужчины в общественном туалете пытались вымыть руки. Белый мужчина засовывает ладонь под автоматический дозатор, и в неё капает мыло. Затем чернокожий мужчина пробует сделать то же самое. Ничего. На одном видео чернокожий мужчина берёт в руки белое бумажное полотенце и подносит его под дозатор. И всё сразу работает идеально. Технология, используемая в этих дозаторах, реагирует на свет, отражающийся от рук. Но тёмная кожа поглощает свет, а не отражает его. Поэтому технология не подходит для темнокожих людей. Приходила ли компаниям, разработавшим эти дозаторы, в голову мысль протестировать их действие на ком-то, кроме самих себя? Разнообразие в пуле тестировщиков помогло бы распознать проблему и всё исправить, пока не стало слишком поздно.

Я называю такого рода обстоятельства попутным ветром — они возникают, когда мы настолько слепы к нашим привилегиям, что не замечаем проблем и разочарований, с которыми сталкиваются в той же ситуации люди с другим набором привилегий. Я люблю кататься на велосипеде и никогда не забуду свою первую гонку на 160 километров.

¹ Социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

Я тренировалась и потратила на это бесчисленное количество часов. Но разве можно быть по-настоящему готовой к семичасовому рабочему дню на велосипедном сиденье? На 80 километрах я была удивлена тем, насколько хорошо себя чувствовала. Думала, что гонка будет намного сложнее. Я едва запыхалась. Но когда повернула обратно, чтобы начать двигаться к финишу, то почувствовала, как мне в лицо подул сильный ветер. Я даже не заметила, что всё это время ветер дул мне в спину. Теперь же он сопротивлялся каждому моему движению. Обратный путь занял почти в два раза больше времени. И большую часть второго отрезка пути я чувствовала себя несчастной.

После этот опыт заставил меня задуматься о привилегиях. Очень легко считать свой опыт «нормальным». Когда вам в спину дует попутный ветер, вы просто не чувствуете, насколько легко вам живётся. Когда город вокруг создан для вас и для вашей светлой кожи, вы часто этого не замечаете. Ничего особенного, просто всё работает как обычно.

Позвольте мне привести очень простой пример, который поможет вам на мгновение встать на место другого человека. Представьте, что вы один из 10% американцев-левшей. Вот очень небольшая выборка вещей, сделанных не для вас, без учёта вашего уникального отличия, которые могут быть постоянным источником проблем и разочарований:

- школьные парты;
- ножницы;
- электропилы;
- камеры;
- кухонные ножи;

- настройки компьютера (с помощью мыши);
- огнестрельное оружие;
- клюшки для гольфа;
- струнные инструменты;
- контроллеры для видеоигр.

Если у вас доминирует левая рука, то вы едете навстречу ветру. Вы, вероятно, очень хорошо осознаёте, как все эти вещи раздражают и делают вашу жизнь сложнее. Но правши едва ли что-либо замечают. Они всегда едут с попутным ветром.

**Если вы не замечаете возможности
поймать попутный ветер, то это дорого
обойдётся вашему бизнесу.**

Давайте сразу проясним: обеспечение разнообразия — это не просто способ избежать потенциальных потерь и затруднений. С новыми перспективами перед нами открываются огромные возможности.

Возьмём случай с лейкопластырем, изобретённым и продаваемым как бинт «телесного цвета» в 1920 году. Задумайтесь об этом на секунду. Более 100 лет Johnson & Johnson производит бинты, соответствующие цвету кожи белых людей, не обращая внимания на огромную долю рынка и демонстрируя полное пренебрежение к потребностям своей небелой клиентской базы. Только в июне 2020 года, на фоне массовых протестов из-за расового неравенства в Америке

после убийства Джорджа Флойда, Johnson & Johnson объявили, что начнут производство бинтов разных оттенков кожи — шаг, который, вероятно, был сделан слишком поздно. Основанная в 2014 году компания True Color, выпускающая бинты и пластыри, успела завоевать лояльность многих людей с разным оттенком кожи, чьи физические и социальные раны слишком долго игнорировались. Строго говоря, даже в плане бизнес-стратегии True Color быстрее поняла, что покупательная способность афроамериканцев равняется 1,3 триллиона долларов в год, а латиноамериканцев 1,7 триллиона долларов в год — и что это два быстро растущих рынка.

Борьба с предубеждениями в найме

Наш инстинктивный страх перед чужаками может затормозить рост и привести к тому, что мы упустим свежие таланты. Подумайте о своём бизнесе. Кто принимает большинство решений? Все ли истории услышаны, все ли перспективы рассмотрены или вы рискуете столкнуться с метафорическим идейным голодом? Эволюция заставляет нас окружать себя людьми, с которыми мы чувствуем себя наиболее комфортно. Но гораздо разумнее было бы расширить наши внутренние группы и гнать прочь страх перед незнакомыми людьми, особенно когда он начинает воздействовать на практику найма.

В 2003 году учёные разослали идентичные резюме в ответ на вакансии, размещённые в бостонских и чикагских газетах. В некоторых резюме были имена, традиционно ассоции-

рующихся с чернокожими — например Лакиша и Джамал, — в то время как в других были имена, ассоциирующиеся с белыми, такие как Эмили или Грег. Поразительно, но, несмотря на то что содержание резюме было одинаковым, резюме с «белыми» именами получили на 50% больше звонков. Эти выводы шокируют меньше, если объединить их с данными Бюро статистики трудоустройства, показывающими, что число чернокожих лиц, занимающих руководящие должности, то есть тех, кто мог бы осуществлять приём на работу, на 50% меньше, чем белых менеджеров.

Здесь важно сделать паузу и подчеркнуть, что этот инстинкт не делает нас плохими людьми. Это значит, что мы — люди с мозгом, который был создан, чтобы обеспечивать нашу безопасность. По большому счёту мы понятия не имеем, насколько инстинкты управляют нашим поведением. Но это ни в коем случае не является оправданием. Наша прямая обязанность — пытаться стать лучше. И мы можем добиться большего успеха в найме, используя некоторые инструменты, которые были представлены в главе 2. Например, следуя примеру таких компаний, как GapJumpers, которые удаляют из резюме информацию, способную вызвать предрассудки, и гарантируют, что наниматель будет обращать внимание не только на тех, кто похож на него.

Проводить время с «чужими»

Закройте глаза и мысленно пройдите по коридору вашего дома. Взгляните на картины на стенах. Посмотрите на фотографии на вашем холодильнике, у вашей кровати.

Что вы видите? Теперь возьмите журнал, лежащий на столике в гостиной и пролистайте страницы. Или подумайте о последнем фильме или телешоу, которые вы смотрели. Большинство из нас, глядя на лица, смотрящие с фотографий или из средств массовой информации, видят отражение самих себя.

Один из простейших способов справиться со страхом перед другими людьми — это проводить больше времени рядом с теми, кто отличается от нас. Наука это подтверждает. Даже простое знакомство с похожими или отличающимися от нас людьми усиливает нашу привязанность к ним.

Исследование, проведённое в 2008 году в Университете Брандейса, показало, что постоянные встречи и знакомства с лицами другой расы позволили мозгу участников расширить обобщение этой расовой *категории* как «симпатичной» за пределы их знакомых. Даже когда участникам просто показывали новые лица людей той расовой категории, с которой они уже были знакомы, участники относились к этим людям с гораздо большей симпатией.

Взаимодействие даже не должно быть личным. Другое исследование, проведённое в Университете Висконсин — Мэдисон, показало, что ознакомления с другими культурами через телевидение достаточно, чтобы поправить наши заблудшие инстинкты. Участникам предложили посмотреть

канадский ситком «Маленькая мечеть в прерии» о мусульманской семье или американский ситком «Друзья» без каких-либо отсылок к мусульманской культуре. Участники, смотревшие «Маленькую мечеть», показали значительное снижение антимусульманских настроений даже через шесть недель после окончания просмотра, в то время как те, кто смотрел «Друзей», не показали никаких изменений в своём отношении.

Я могу лично засвидетельствовать, насколько сильно знакомство с другими культурами влияет на симпатию к отличающимся людям. Я выросла в маленьком городке на севере штата Нью-Йорк — и когда я говорю «маленький», я имею в виду крошечный. Дети, с которыми играла на площадке в возрасте пяти лет, скорее всего, становились одноклассниками, с которыми нужно было учиться на протяжении всей начальной, средней и старшей школы, если только кто-то не переезжал в другой город. В выпускном классе, насчитывавшем около 100 человек, все знали всё обо всех. В этом были свои преимущества. Но, будучи подростком, я жила в ожидании того дня, когда смогу сбежать!

Социальные сети тогда только начинали распространяться, но я помню, что в конце средней школы у меня был аккаунт на Myspace. Когда я поступила в колледж, мы все перешли на Facebook¹. В результате я поддерживала связь практически со всеми своими одноклассниками. Несмотря на однородность небольшого белого класса школьников в северной части штата Нью-Йорк, мы были крайне широко

¹ Социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

разбросаны по политическому и идеологическому спектру. Во время вызвавших разногласия выборов 2016 года, я приходила в ужас от мнений, постов и комментариев некоторых моих одноклассников в социальных сетях, часто думая: *«Да ни в жизнь он так не проголосует! Она действительно так думает? Как?»*

Мои одноклассники продемонстрировали удивительно разные политические взгляды. Но сейчас особенно интересным мне кажется моё собственное поведение. Я пропускала мимо ушей ужасное поведение людей онлайн просто потому, что я их *знала*. Я мысленно делала скидку, когда они начинали агрессивные споры, и участвовала в беседах с этими «друзьями» просто потому, что у нас был общий опыт. Если бы я услышала такие же слова от незнакомца, то просто отмахнулась бы и прекратила общение.

Вот и вывод: сила знакомств может работать как в положительную, так и отрицательную сторону. Здесь у нас есть возможность практиковать метод «Да, и...», в котором мы принимаем точку зрения другого человека.

Вместо того чтобы сразу отвергать чужую точку зрения, воспользуйтесь возможностью проявить сочувствие.

Продолжайте разговор с позиции собеседника, прежде чем представить свою. Может показаться, что проще участвовать в культуре отмены и публичном очернении голосов, которые говорят то, что нам не нравится. Но гораздо

полезнее и эффективнее работать над пониманием, что несколько точек зрения могут иметь право на существование. Скорее всего, ваша правда и ваш опыт — не единственные, но есть только один способ узнать это. Перестаньте избегать людей за пределами вашего круга. Чем сильнее мы закрываемся от мира и заглушаем голоса несогласных, тем более радикальными мы становимся, создавая опасный прецедент. Вместо этого мы можем принять и понять людей, которые отличаются от нас, пообщаться с ними с помощью «Да, и...» и практически без труда развить эмпатию.

Как известно, Нэнси Рейган, убеждённый консерватор, заняла прогрессивную позицию в отношении исследований стволовых клеток, когда осознала, что они могут помочь её мужу, президенту Рональду Рейгану, который в то время страдал болезнью Альцгеймера. Чем активнее мы будем окружать себя людьми, придерживающимися иных мнений, тем больше у нас шансов лучше понять не только нашу собственную истину, но и более широкую универсальную истину, которая меняется, трансформируется и по-разному выглядит для каждого.

Это не значит, что все люди белые и пушистые, никогда не ошибаются и не верят в ужасные предрассудки. Но сначала стоит сделать паузу, чтобы принять их точку зрения с максимально возможным сочувствием. Что, если на самом деле мы — те, кто придерживается неправильного мнения? Вы бы хотели, чтобы вас признали, поспорили с вами и приняли?

Президент Обама часто говорил о недостатке эмпатии, который подпитывает недоразумения и конфликты.

«Сейчас много говорят о федеральном дефиците бюджета. Но я думаю, нам стоит побольше думать о нашем дефиците эмпатии», — однажды сказал он выпускному классу Университета Ксавье в напутственной речи. «Способность поставить себя на место другого; увидеть мир глазами тех, кто отличается от нас — голодного ребёнка, уволенного сталевара, семьи, которая лишилась всего, что они построили вместе, когда на город обрушился ураган. Чтобы построить мир, нам нужно научиться ставить себя на место другого человека, смотреть его глазами».

Независимо от того, стремимся ли мы к миру во всём мире или просто ежедневно занимаемся улаживанием конфликтов и ссор между членами команды в офисе или членами семьи за ужином, эмпатия — это важный навык, который необходимо развивать. Это эффективный способ обезвредить наш инстинкт страха.

В ходе эксперимента 2015 года, который возглавляет мой список самых забавных экспериментов в истории, команда учёных проверила реакцию студентов на болевые раздражители, когда они погружали руки в ледяную воду в различных тестовых условиях. Испытуемым было поручено терпеть холод в одиночестве, либо вместе с другом, который также погружал свою руку в воду, либо с незнакомцем или незнакомкой после того, как обоим дали дозу метирапона, препарата, блокирующего кортизол, гормон стресса. После каждого испытания студентов просили оценить испытанную боль. Испытуемые, которые были в паре с другом, страдали больше всего, что позволяет предположить, что их сопереживание повышало изначальный уровень боли. Поразительно, но участники, которым давали

метирапон, также проявляли повышенное сопереживание к незнакомцу. Но у испытуемых, стоявших в паре с незнакомцами и без препаратов, блокирующих стресс, реакция почти не отличалась от тех, кто выдерживал боль в одиночестве.

Но лучшая часть эксперимента была впереди: тестирование последнего условия, в котором исследователи объединили двух незнакомцев и попросили их провести 15 минут вместе, играя в видеоигру Rock Band, прежде чем окунуть руки в лёд. Эти незнакомцы сообщили о большем сопереживании и заботе друг о друге, чем незнакомцы в других условиях. И всё это из-за того, что они 15 минут вместе повеселились под музыку. Оказывается, всё, что нужно для того, чтобы усилить сопереживание между командами или парами незнакомых людей, — это музыка! Как отметил ведущий исследователь Джефффри Могил в Science Daily: «Оказывается, что даже такой поверхностный совместный опыт, как игра, может переместить людей из “круга незнакомцев” в “круг друзей” и вызвать значимый уровень сопереживания. Это исследование показало, что базовые стратегии снижения социального стресса могут привести нас от дефицита эмпатии к её избытку».

**Наша готовность играть в игры с «чужаками»
может принести нам выгоду в виде
неожиданных бонусов, например в виде
эффективного решения проблем.**

Группа исследовательницы Кэтрин У. Филлипс из Северо-Западного университета предложила участникам поиграть в детективов в командах, чтобы идентифицировать подозреваемых в сюжетном убийстве. Её результаты показали, что однородные группы были более уверены в своих решениях, но при этом чаще *ошибались*. Члены разнородной группы чувствовали себя менее уверенно, но были более точны. Предвзятое отношение к новым идеям в однородных группах породило ложное, но приятное ощущение «мы все здесь заодно». Как вы помните из главы 5, это побочный эффект инстинкта принадлежности. Придерживаться единого мнения было важнее, чем найти правильный ответ. Комфорт такой группы должен быть принесён в жертву, если мы хотим воспринимать мир с различных точек зрения. Но не пытайтесь себя обмануть — это тяжёлая работа.

Боль при изменениях

Наш мозг нуждается в тренировке, как и любые другие мышцы. Нельзя пробежать марафон, предварительно не попробовав пробежать километр. И всё же каждый день мы просим наш мозг работать в крайне комфортных условиях в присутствии незнакомых людей. В лучшем случае общение с незнакомым человеком доставляет нам дискомфорт. Но только при таком дискомфорте наш мозг становится сильнее, мы лучше управляем своими реакциями, а наши инстинкты отходят на второй план.

Когда спортсмены тренируются, они фактически создают микроскопические разрывы в мышечных волокнах

мышцы, с которой работают. Это неприятный процесс, и часто такая тренировка может вызвать некоторую боль — чувство, которого мы можем бояться и которого зачастую стремимся избежать. Но точно так же, как штангист заставляет себя тренироваться, чтобы нарастить мышцы, вам тоже потребуются определённые усилия и напряжение, чтобы позволить своему мозгу развиваться вместе с отношениями с «чужаками». Знакомство с новыми идеями, новыми перспективами и проблемами и вызываемый всеми этими вещами дискомфорт позволяют нашему мозгу выполнять тяжёлую работу. И именно в этом пространстве мы получаем возможность переписать устаревшие представления нашего мозга о незнакомых людях.

Будет легче, если мы понаблюдаем, как наш мозг любит работать. Он склонен мыслить полярными категориями: либо вы в безопасности и чувствуете себя комфортно, либо вы сейчас умрёте! Даже небольшое погружение в пространство дискомфорта — вы в одиночестве идёте на вечеринку, выступаете с речью на свадьбе лучшего друга, встречаетесь с родителями партнёра — может восприниматься мозгом как вполне реальная угроза.

Одно из лучших и наиболее контринтуитивных решений, которое может помочь справиться с перегруженным мозгом, — это активно искать дискомфорт на работе, дома и в социальной жизни.

Но, пожалуйста, только в безопасной и полезной для здоровья форме! Главное — снизить чувствительность своего мозга к нервнойности, которую мы все испытываем в присутствии других людей, идя навстречу этому чувству, а не отворачиваясь от него.

По сути, вы собираетесь отделить то, что заслуживает стрессовой реакции, от того, что её не заслуживает. В процессе вы переписываете программу, которая когда-то была загружена в ваш мозг, но больше не приносит вам пользы.

Существует огромное количество творческих способов избавиться от дискомфорта, и вам даже не обязательно напрямую взаимодействовать с кем-то незнакомым, чтобы эти упражнения сработали. Вам просто нужно вызвать обобщённую реакцию на стресс, который мы все испытываем, когда нервничаем. Например, вы можете завязать разговор с кем-то, с кем никогда раньше не разговаривали; отправить благодарственное письмо коллеге, который этого не ожидает; записаться на секцию волейбола, даже если вы никогда не играли; написать стихотворение и поделиться им в социальных сетях; поклянитесь говорить правду в течение 24 часов; скажите «нет» задаче, на которую в любой другой раз автоматически согласились бы.

Есть ли у меня любимый способ вызвать такую реакцию? Я ищу комнату, где могу побыть одна, закрываю дверь, включаю свою любимую музыку — и танцую. И речь не о том, чтобы сделать два притопа, три прихлопа. Я говорю о настоящем движении всего тела в танце. В процессе вы услышите тихий голос в своей голове, говорящий что-то вроде: «Эй, мои бёдра так не двигаются». Это ваш шанс переписать программу в вашем подсознании. Именно так

они и двигаются! Мои бёдра двигаются так, как я говорю, потому что я управляю своим телом. Как только вы почувствуете себя слишком комфортно, пригласите кого-нибудь к себе присоединиться.

Если эта идея не сильно вас напугает, выложите видео своего танца на YouTube. И пришлите мне ссылку, чтобы я могла поделиться ею в моём «(Бес)страшном Блоге» на www.rebeccaheiss.com!

Смысл в том, чтобы вы смогли перепрограммировать ту часть вашего мозга, которая считает, что дискомфорт = смерть. Активно работая в этом направлении — получая отказы, терпя смущение и время от времени общаясь с людьми, которые совсем не похожи на вас, — вы натренируете свой мозг и начнёте понимать, что эти ситуации не грозят вам смертельной опасностью.

Когда вы даёте мозгу возможность поразмыслить над действием («Стоит ли насколько переживать из-за этого разговора?») и оценить результат («Эй, кажется, мы всё ещё живы!»), вы начинаете различать стрессовые ситуации, которые требуют реакции «сражайся или беги», и те, которые обернутся только небольшим смущением — или, может быть, парочкой танцевальных движений!

Вскоре, каждый раз, когда дискомфорт будет появляться в вашей жизни в виде входящего в двери незнакомца, который совсем не похож на вас, ваш мозг будет достаточно

натренирован, чтобы распознать реакцию тела. Вы сможете реагировать без страха, паники или риска перегрузить важными решениями напряжённый, одержимый выживанием мозг.

Выходя за пределы зоны комфорта, вы начинаете лучше понимать, что ваша раса, пол, политическая идеология, религия и многое другое — не единственный наилучший вариант. Вокруг живут другие, непохожие на вас люди, и они по-своему правы. Это знание может причинить крайнее неудобство, но в то же время оно пробудит вас от глубокого сна. Мало того что «чужак» может оказаться вовсе не таким страшным, он также вполне может предложить решение, которое изменит вашу организацию к лучшему.

Глава 6. Выводы

- Будьте готовы стать огнём или разрушением. Бросайте вызов идеям и правилам, которые укоренились в вашей организации.
- Ищите возможности устранить барьеры для «недоминирующих видов» в вашей организации. Как сделать так, чтобы у всех были равное право голоса и доступ к ресурсам?
- Будьте готовы участвовать в трудных разговорах. Попросите других принять ваши благие намерения и будьте готовы сделать то же самое в ответ.
- Проверьте себя на попутный ветер. Как другие могут воспринимать какое-то событие иначе, чем вы?

- Активно ищите возможности проводить время с теми, кто отличается от вас.
- Используйте инструменты устранения предвзятости, чтобы избавиться от неосознанных предубеждений при найме в вашу компанию.
- Привыкайте к дискомфорту, начиная чувствовать бесстрашие перед лицом проблем.

Глава 7

Сбор информации

Сохраняя любопытство посреди хаоса

Не так давно я сидела на прекрасном пляже, поедая бургер и наблюдая, как мой любимый человек плещется в волнах. «Иди сюда! — зазывал он меня, — вода потрясающая!» «*Нетушки*, — покачала я головой и откусила ещё один огромный кусок бургера. — *Я туда не пойду*, — подумала я. — *Там может быть акула!*»

Теперь мне очевидно, что в этом ответе нет логики. Я знала, что в среднем *в мире* ежегодно происходит всего две неспровоцированные атаки акул со смертельным исходом. И я знала, что более полумиллиона американцев ежегодно умирают от сердечных заболеваний — и я оценивала свои шансы на подобную смерть как ничтожные, хотя сидела и поедала «безопасный» бургер на песчаном пляже. И всё же, даже перед лицом фактов я действовала инстинктивно. Мы все это делаем. Потому что, несмотря на доступ к невероятному объёму данных, нам всё ещё трудно правильно их интерпретировать.

Из-за нашего инстинкта к сбору информации психолог Джордж Миллер присвоил людям ярлык «информаторов». Мы жаждем информации так же, как хотим есть нездоровую пищу и заниматься сексом. Исследование нейронной визуализации, проведенное в 2019 году в Школе бизнеса Хааса Калифорнийского университета в Беркли, показало, что, когда мы вводим кокаин или получаем новую информацию, загораются одни и те же нейронные пути. И то и другое вызывает выброс дофамина. Мы получаем вознаграждение, даже если полученная информация оказалась бесполезной. «Для мозга информация — награда сама по себе, независимо от того, полезна она или нет, — говорит Мин Хсу, один из соавторов исследования. — И точно так же, как наш мозг любит пустые калории нездоровой пищи, он высоко ценит информацию, которая заставляет нас чувствовать себя хорошо, но на деле оказывается бесполезной».

Накопление знаний, несомненно, было важным эволюционным механизмом для наших предков. Актуальная информация о том, где может быть еда, или о том, что у Мелиссы в соседней пещере есть тёплые одеяла, в древности помогала принимать правильные решения и увеличить наши шансы на выживание (например, будьте особенно добры к Мелиссе, поскольку становится всё холоднее!).

Мы собираем информацию, и наш мозг верит, что благодаря этому мы снижаем риск неправильных решений. А располагая всей возможной информацией до принятия решения, мы, как правило, делаем самый правильный выбор.

К сожалению, наше стремление к потреблению знаний совершенно не помогает в условиях информационного общества. По данным Международной корпорации обработки данных, к 2025 году объём цифровой вселенной достигнет 175 зеттабайт. Для тех из нас, кто не владеет языком данных, один зеттабайт равен приблизительно количеству наблюдаемых звёзд в нашей Вселенной. Я всё ещё пытаюсь представить себе это. Платформа решений для обработки данных NodeGraph попыталась оценить это количество, подсчитав выборку всех данных за 2020 год, которые мы глобально обработали за одну минуту одного дня в интернете. Эти данные включали: 200 миллионов электронных писем, 4,2 миллиона поисковых запросов в поисковике Google, 4,7 миллиона просмотренных видеороликов на YouTube и создано 480 000 твитов. И всё это за 60 секунд. Ослепительный поток информации! И все, что может мой мозг, — *хотеть ещё!*

Несмотря на то что наш мозг не может обработать столько данных, мы полны решимости и вознаграждены нашей собственной дофаминовой системой за попытки. Итак, как функционирует мозг, созданный для поиска информации, когда происходит перегрузка? Ответ прост — плохо.

Проблема заключается в трёх моментах:

1. **Плохой сбор данных:** у нас гораздо больше сведений, чем нам когда-либо будет нужно. Наш мозг эволюционировал, постепенно превращаясь в машину для сбора данных, воспринимающую столько информации, сколько мы можем обработать. Это, возможно, прекрасно работало в более суровой среде наших

предков, в которой они на любое действие получали немедленный результат. Но точно так же, как в современности пищеварительный тракт перегружен количеством пищи, к которой у нас есть доступ, мозг страдает перегрузкой от нежелательной информации. Имея доступ к чрезмерному объёму данных, мы чувствуем себя всё более вымотанными. Со включённым на полную мощь инстинктом выживания мы постоянно ищем утешения — быстрых решений, чётких объяснений всего неизвестного. И к сожалению, почти всегда находим объяснения и необходимые данные. Они могут быть неверными, но мы с жадностью потребляем их, чтобы подавить свой страх перед неизвестным, часто подпитывая убеждения, которые могут оказаться вредными.

2. **Плохой анализ данных:** мы очень слабы в интерпретации фактов. Мы объединяем случайно выбранные данные причинно-следственными связями, чтобы рассказать историю, которая может быть или не быть точным отображением реальности. Но такая интерпретация помогает обосновать решение, которое мы уже приняли, или укрепить позицию, которую мы уже поддержали. Наш мозг обрабатывает информацию в терминах взаимосвязей и ассоциаций. Нам необязательно иметь правильную интерпретацию данных, чтобы сохранить свою картину мира.
3. **Плохое использование данных:** мы собираем, анализируем и применяем данные только для достижения наших собственных целей. Вместо того чтобы начинать с обоснованного вопроса, требующего полного

ответа, мы делаем всё в обратном порядке: сначала находим ответ, а затем подбираем данные, которые можно использовать для обоснования нашего видения. И за счёт перегрузки данными, у нас огромное количество возможностей применить их не так, как следовало бы.

Давайте рассмотрим подробнее, как наш инстинкт сбора информации усугубляет эти три проблемы в условиях современного мира.

Плохой сбор данных

Исследование, проведённое компанией Experian Data, показало, что 88% всех американских компаний по-прежнему полагаются на неточные данные, которые напрямую влияют на результаты их работы. Неточные данные отличаются по типам, но обычно речь идёт об информации ошибочной, вводящей в заблуждение или отсутствующей из-за некачественных методов сбора.

В отчёте Gartner Research за 2018 год говорится, что «среднее финансовое воздействие низкого качества данных на организации приводит к убытку в 9,7 миллиона долларов в год». IBM утверждает, что ежегодные убытки американских компаний гораздо выше — 3,1 триллиона долларов. По иронии судьбы, даже данные о финансовых последствиях использования неверных данных остаются крайне неточными и открытыми для интерпретации.

При практически бесконечном количестве источников мы с лёгкостью находим новые данные, увеличивая размер выборки и увязывая их между собой. В результате получается множество нерелевантных данных, которые мешают заметить ту информацию, которая правда могла бы быть полезной.

В интервью Harvard Business Review бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч однажды сказал: «Неуверенные в себе менеджеры порождают проблемы. Напуганные, нервные люди используют толстые, запутанные книги по планированию и слайды, наполненные буквально всем, что они знали с детства. Настоящие лидеры не мирятся с таким беспорядком». Тем не менее, наша жизнь наполнена хаосом из-за постоянного увеличения количества личных и профессиональных данных: звонящие телефоны, трекары здоровья, шесть различных социальных сетей с отчётами о вовлечённости, новостями в ленте и так далее. Мы невероятно быстро собираем фрагменты информации и остаёмся в замкнутом цикле погони за данными, а не управления ими. Когда мы позволяем данным доминировать над нами, легко упустить из виду изначальную цель.

Поиск ответа на каждый вопрос, безусловно, важен и служил нам на пользу в эволюционном процессе. Но в современном мире информационной перегрузки найти чёткие, недвусмысленные ответы практически

невозможно — если, конечно, вы не решите действовать именно так.

Многие исследования показывали, что, в частности, алгоритмы социальных сетей показывают нам те данные, которые уже согласуются с нашими мнениями, усиливая поляризацию и увеличивая нашу склонность отвергать противоречивую информацию. Мы анализируем первые попавшиеся данные, которые имеют смысл, исходя из нашей текущей позиции, а затем собираем больше данных, чтобы поддержать свою точку зрения. Когда я была профессором, то часто видела, как мои студенты неосознанно вели себя именно так, когда проводили исследования с использованием поисковых систем. Вместо того чтобы вводить вопрос, на который они хотели бы узнать ответ, они запрашивали позицию, которую поддерживали. Например, когда я предлагала своим студентам ответить на вопрос «Опасны ли вакцины?», они начинали свой поисковый запрос с «вакцины опасны» или «вакцины не опасны» и собирали данные только из выпавших ответов.

С точки зрения упрощения данных, фильтр чёрного/белого, правильного/неправильного, правды/вымысла, новостей/фейковых новостей значительно облегчает процесс обработки. Как только мы переходим в один из лагерей, мы обращаем внимание только на данные, подтверждающие нашу позицию. Но работа только с одним мнением во время сбора данных уводит нас ещё дальше от истины.

История Tesco, розничной сети продуктовых магазинов с более чем 3500 магазинов только в Великобритании, служит хорошей иллюстрацией того, что происходит,

когда мы ищем данные, только чтобы подтвердить нашу позицию. На самом деле Tesco во многом обязана своим успехом тому, что была одной из первых, кто внедрил использование больших баз данных. Tesco отслеживала активность клиентов и использовала таргетированную рекламу, изучая привычки покупателей с помощью карт лояльности. В 2010 году, через 20 лет после того, как Tesco начала анализировать данные карт, они добились семикратного увеличения прибыли. Впечатляющее достижение! Но затем компания успокоилась. Их отдел информационных технологий начал собирать и оценивать данные неправильного типа, упуская из виду общую картину потребностей своих клиентов и в конечном счете их прибыль пошла вниз.

Чтобы понять, как изменилась судьба Tesco, вернёмся в 1995 год. Именно тогда Tesco анонсировала современную маркетинговую схему в виде карт лояльности для клиентов. Клубная карта давала покупателям стимул тратить больше, потому что они получали баллы за каждую покупку. Баллы можно было обменять на ваучеры, чтобы потратить на товары, которые посетители регулярно покупали в магазине или в организациях-партнёрах. Чтобы записаться в клуб, клиенты должны были предоставить некоторые личные данные: домашний адрес, номер телефона и какие-то предпочтения в товарах. Затем при совершении каждой покупки они предъявляли клубную карту, чтобы заработать баллы.

Tesco собирала мучительно подробные данные о предпочтениях каждого покупателя, его покупках и моделях поведения. Как сказала газете The Guardian в 2003 году

Эдвина Данн, генеральный директор Dunnhumby, работавшая аналитиком данных в Tesco: «Вы можете увидеть тех, кто предпочитает готовить дома, и тех, кто делает покупки, ориентируясь на особые предпочтения, или тех, для кого главное — удобство. Мы пытаемся отслеживать образ жизни покупателя с точки зрения того, что находится в его корзине». Tesco также создавала персонализированные онлайн- и офлайн-скидки на основе данных клиентов, собирая еще больше данных, когда клиенты пользовались этими скидками.

Система сбора данных Tesco имела огромный успех поначалу. Всего через год после введения клубной карты участники потратили на 28% больше денег в Tesco и на 16% меньше в магазинах их основных конкурентов. Кроме того, Tesco начала получать коммерческий доход в виде платежей от поставщиков каждый раз, когда её рекламные акции имели успех у потребителей.

Но к 2013 году что-то изменилось. Так высоко ценимые Tesco данные показали, что клиенты устали от того, что сеть отслеживает их привычки, устали от сувениров и купонов. Они переключались на другие магазины с акциями, которые не отслеживали их данные, например Aldi и Lidl. Опрос более 11 000 потребителей в Великобритании, проведённый группой исследователей-наблюдателей Which?, охарактеризовал Tesco как худший супермаркет, объяснив это плохим обслуживанием клиентов и завышенными ценами.

По мере того как прибыль падала, Tesco делала крупные рекламные компании, пытались увеличить выручку за счёт своих поставщиков и доходов от рекламы, а также пред-

приняла отчаянную попытку найти путь обратно в сердца клиентов с помощью анализа данных. Однако они упустили из виду кое-что крайне важное: данные, которые указывали на то, чего на самом деле хотели клиенты — меньше слежки и низкие цены.

Иногда Tesco допускала серьёзные промахи. В случае, описанном доцентом Лондонского университетского колледжа Ханной Фрай на OneZero, покупательница Tesco рассказала, что была шокирована, обнаружив презервативы в избранном своего онлайн-списка покупок. Уверенная в том, что её муж никогда ими не пользовался, она написала жалобу в отдел аналитики: данные, которые они получали с её карты лояльности, должно быть, были ошибочны. Аналитики принесли извинения, но объяснили, что ошибки в данных не было. Её муж покупал презервативы. Он просто не пользовался ими дома! Даже списки покупок могут очень многое выдать о нашей личной жизни.

В 2015 году Tesco понесла убытки в размере 9,6 миллиарда долларов, и её акции резко упали. В интервью BBC в это беспокойное время бывший генеральный директор Tesco сэр Терри Лихи описал компанию как не сумевшую сохранить доверие клиентов. «Что [клиентам] действительно было нужно, так это более низкие цены. Им нужен был прайс-лист, которому они могли бы доверять», — сказал он.

Tesco добилась противоположного. В компании настолько хотели доказать достоверность данных, что забыли, зачем изначально собирали информацию — чтобы лучше обслуживать клиентов. Tesco слишком увлеклась погоней

за данными, пытаюсь манипулировать клиентами, вместо того чтобы обслуживать их.

К счастью для Tesco, новое руководство и новое направление помогли гиганту розничной торговли переориентироваться обратно на покупателей. Данные за 2019 год показали, что удовлетворённость клиентов была самой высокой за последние годы.

Будь то многомиллиардная компания, небольшой бизнес в родном городе или любознательный человек, ищущий ответы, — когда мы не останавливаемся, чтобы подумать о лучшем методе сбора данных, мы очень сильно рискуем.

Мы часто верим, что большее количество информации приводит к лучшим результатам. Это — опасное сочетание наших инстинктов к разнообразию и поиску информации. Но инстинкт сбора информации может завести нас в ловушку, потому что мы запрограммированы внимательно прислушиваться к последним данным — особенно когда эти данные касаются людей.

Информация когда-то была для нас жизненно важной, она помогала распознавать и поддерживать статус в первобытных общинах: *кто бродит поблизости? Что они потребляют? Кто их ведёт? Кто владеет ресурсами? Какие ресурсы ценятся другими?* И так далее. Сбор подобной информации помогал нам восполнить пропущенные

сигналы. Но, когда эти инстинкты включаются в цифровом мире, в котором степень детализации данных постоянно увеличивается — настолько, что мы ежедневно, ежечасно или даже поминутно измеряем свою позицию в наших «племенах», — в этом шуме легко потеряться и упустить из виду общую картину. Чтобы справиться с этим, наш мозг упрощает данные, выбирая фильтр и заставляя нас принять какую-то позицию. Исходя из этого, мы и создаём понятную историю, соответствующую нашим внутренним требованиям.

Плохой анализ данных

Даже если нам каким-то образом удастся собрать значимые данные без предварительной фильтрации их через ту или иную перспективу, мы всё равно можем не найти смысла во всей этой информации. Правильный анализ данных по-прежнему ускользает от нас, потому что у нашего мозга всё ещё не получается *не* делать поспешных выводов. Среди наших предков те, кто умел быстро оценить ситуацию (например, от светящихся глаз в ночи нужно бежать куда подальше, потому что обычно это опасные хищники), «выигрывали», выживая и наиболее успешно размножаясь.

В интервью газете The Washington Post профессор Пол Смит, специалист по социальной статистике из Университета Саутгемптона, сказал о нашей необходимости рассказывать истории с помощью данных так: «Мы — приматы, эволюционировавшие для того, чтобы собирать фрукты

в лесу и, по возможности, размножаться. Так что поспешные выводы — хорошая стратегия, особенно если выбор прост и нет никаких запутанных моментов. Но на уровне основных решений в области социальной политики поспешные выводы вызывают серьёзную озабоченность».

Отчёт Forrester Research за 2018 год прекрасно резюмирует наши катастрофические отношения с данными в условиях неограниченного количества факторов, которые мы можем (и должны!) учитывать, чтобы понять полную картину происходящего. «Мы тонем в данных, но продолжаем жаждать понимания». Возможно, мы запрограммированы на то, чтобы видеть закономерности, но очень немногие из нас по-настоящему понимают статистику. Чем больше данных на нас валится, тем сильнее мы пытаемся разобраться в них — зачастую себе во вред.

Например, люди постоянно путают корреляцию с причиной и следствием. Мы проводим ложные корреляции, чтобы разобраться во влиянии двух переменных друг на друга. Чем более детализированные данные мы используем, тем больше паттернов можем заметить — пусть даже совпадения абсолютно случайны.

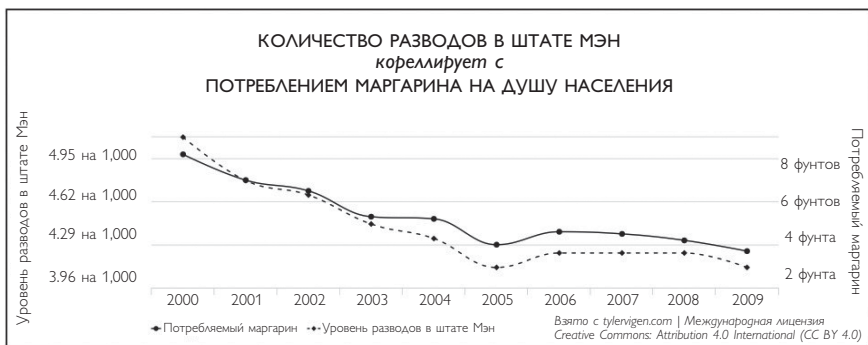
Чтобы с юмором отразить это явление, Тайлер Виген, студент Гарвардской школы права, использовал большие общедоступные наборы данных, чтобы продемонстрировать некоторые нелепые случайные совпадения. Кто, например, знал, что количество разводов в штате Мэн коррелирует с потреблением маргарина на душу населения в 99% случаев? Этого достаточно, чтобы заставить любого состоящего в браке жителя штата задуматься о переходе на сливочное масло!



В другом примере Виген обнаружил 99%-ую корреляцию между общим доходом, получаемым залами аркадных автоматов, и количеством докторских степеней по компьютерным наукам, присужденных в Соединённых Штатах. Заманчиво сделать вывод, что аркады влияют на молодых игроков, побуждая их получать высшее образование в связанной области. Но это как раз работа нашего инстинкта поиска информации, который сбивает нас с истинного пути.

Даже самые умные учёные, врачи и исследователи попадают в ловушку ложных корреляций. Вспомните, когда вы в последний раз ходили на осмотр к своему врачу. Вы наверняка слышали о липопротеинах высокой плотности (ЛПВП), или «хорошем холестерине», и липопротеинах низкой плотности (ЛПНП), или «плохом холестерине». Поскольку уровень ЛПВП связан с более низким показателем сердечно-сосудистых заболеваний, кажется логичным, что препараты, повышающие уровень холестерина ЛПВП, приведут к положительным результатам. Однако исследователям из Национального института сердца, лёгких и крови, которые в рамках эксперимента вводили пациентам ниа-

цин для повышения уровня ЛПВП, пришлось прервать эксперимент, поскольку риск сердечных приступов никак не снижался. Оказывается, ЛПВП — это побочный продукт здорового сердца, а не причина его здоровья.



Как раз таких заблуждений все мы должны остерегаться. Без тщательной интерпретации мы легко становимся жертвами ненужных данных, применяя «подтверждённые» решения, которые только усугубляют наше заблуждение. В конце концов, ни одному женатому жителю штата Мэн не нужен рецепт врача на сливочное масло!

Плохое применение данных

Когда дело доходит до применения данных, мы должны контролировать все стадии *с самого начала*. Потому что если мы не понимаем, с *какой целью и каким образом* мы собираемся применить собранные данные, то рискуем стать жертвами инстинкта сбора данных, получая дозы дофамина, но не получая ни роста, ни знаний. Как метко

заметил Льюис Кэрролл: «Если вы не знаете, куда идёте, какая разница, куда идти?»

Одной из наиболее вопиющих иллюстраций того, что наш инстинкт сбора данных работает не так, как нам надо, стал спор об использовании масок во время пандемии COVID-19. Ковид активировал несколько наших инстинктов сразу: все мы хотели принадлежать к группе, но боялись окружающих. Классический пример плохого сбора данных: одна группа приводила в качестве доказательства источник информации, который подразумевал, что маски — лишняя мера предосторожности. Она игнорировала научные данные, которые говорили, что ношение масок играет важную роль в прекращении распространения вируса. Эта группа иногда даже утверждала, что маски *вредны* для здоровья, проводя ложные корреляции, не имея надёжных данных о причинно-следственных связях. Тем временем другая группа настаивала на том, что маски нужно носить постоянно, чтобы сгладить кривую заражения.

Вместо того чтобы чётко определить цель сбора и интерпретации данных по поводу ношения масок с самого начала (т. е. обеспечение здоровья для всех), мы позволили нашим инстинктам разогнать нас по двум разным углам ринга. В случае, когда мы могли бы объединиться для борьбы с общим внешним врагом (COVID-19), наш инстинкт сбора данных, равнодушный к правде, взял бразды правления в свои руки.

Захваченные инстинктом принадлежности и страхом перед чужаками, мы нашли данные, оправдывающие веру нашей группы, и одновременно демонизировали убежде-

ния другого племени. Мы не задумывались о том, что группы могли бы объединиться для достижения общей цели. Когда данные применяются плохо, никто не выигрывает. Если с самого начала есть чётко поставленный вопрос и задача, они не дают нам блуждать по путям некачественного сбора, интерпретации и применения данных.

Постановка вопроса зависит от каждой отдельной организации и человека. Но мы должны чётко сформулировать его, прежде чем собирать первую порцию данных. Вот тут-то в игру и вступает цель. Наша цель определяет вопрос, который, в свою очередь, определяет данные. Если наша цель, например, состоит в том, чтобы помогать нашим клиентам, то следует задать вопрос: *«Как мы можем наилучшим образом помочь клиентам?»* Мы не решаем заранее, что лучше всего поможет клиентам, чтобы потом сосредоточиться на данных, подтверждающих наши выводы. Наша цель не может определяться данными, независимо от того, управляем ли мы многомиллиардными компаниями, большим домашним хозяйством или нашей собственной повседневной жизнью.

Когда информация является нашей движущей силой, легко свернуть на путь, который не соответствует нашим ценностям: игнорировать все те данные, которые не подтверждают нашу позицию, или придавать слишком большое значение тем данным, которые поддерживают её. Но, определяя цель с самого начала, мы открываем дорогу вопросам, которые предполагают толерантность к любой информации. Как предупреждает нас Тед Сарандос, директор по контенту Netflix: «Нужно быть очень

осторожными, чтобы не запутаться в математике, потому что в противном случае вы будете наступать на одни и те же грабли снова и снова». Сосредоточенность на миссии и предназначении удержала Netflix от того, чтобы стать жертвой зависимости от алгоритмов, и помогла им избежать творческого застоя. Несмотря на огромный доход, который Netflix получает от своих 183 с лишним миллионов подписчиков, его обещание, закреплённое в миссии компании — предоставлять клиентам наилучший сервис, — остаётся движущим фактором компании. Оно позволяет Netflix постоянно выходить за рамки традиционных форм, предлагая свежие, ориентированные на клиента продукты и контент. Netflix продолжает фокусироваться на миссии, и главный вопрос всегда стоит у них перед глазами: как ещё мы можем сделать наш сервис лучше? Ответы могут измениться на основе новых данных, но цель и вопрос — нет.

На самом деле Netflix недавно внёс серьёзные изменения в метод распространения своего контента. Ранее трейлеры воспроизводились автоматически, когда пользователь заходил на сайт. К 2020 году эта функция стала необязательной. Netflix написали в Twitter: «Мы услышали обратную связь громко и ясно — пользователи теперь могут выбирать, хотят они, чтобы трейлеры запускались автоматически или нет...» Netflix начал собирать, анализировать и применять данные способы, которые соответствовали его цели: наилучшему сервису для клиентов.

Много лет назад я преподавала в школе-интернате, где сотрудники справлялись с инстинктом сбора дан-

ных, возможно, с чуть меньшим изяществом, чем Netflix. Я помню, как проводила много часов на совещаниях, где мы обсуждали, предлагать ли студентам больше курсов, изменить ли критерии оценивания, сколько заданий надо давать на дом и многое другое. Атмосфера неизбежно накалялась, поскольку преподаватели и руководители приводили цифры и статистику, чтобы доказать свою точку зрения. Часто требовалось напоминать и пересматривать нашу общую цель, чтобы успокаивать эти постоянно обострявшиеся конфликты.

Наши решения были более эффективными, когда мы не забывали сначала задать главный вопрос: *помогают ли эти правила нашим студентам?* Затем нужно было собрать *правильные* данные, чтобы ответить на поставленный вопрос. Без ясной цели любое из наших решений могло быть интерпретировано в любую сторону. Если бы нашей целью было, например, заработать как можно больше денег, или набрать как можно больше учеников, или отправить как можно больше учеников в лучшие школы, мы легко могли бы сделать другой выбор. Но, изначально имея чёткое представление о цели, мы могли решить, какие индивидуальные данные нужно собирать и анализировать для достижения наилучших результатов. Без этих первоначальных шагов наше дело в конечном счёте потерпело бы неудачу.

Именно в такой ситуации оказалась Tesco. Руководство потеряло представление о своей цели — обслуживать клиентов — и начало слепо следовать данным, даже когда они расходились с основными ценностями компании.

Дни смерти и радость от упущенной выгоды

Мы все можем сделать так, чтобы наша тяга к сбору данных оставалась в рамках здравого смысла, как в личном, так и в профессиональном плане. Чтобы сделать это, мы должны начать с цели. Определившись с тем, *как* мы хотим применять собираемые данные, мы сможем чётко определить наши задачи. Только тогда мы сможем понять, какие данные нам *необходимо* собрать и проанализировать.

Итак, давайте начнём с самого объективного факта, который применим ко всем нам: мы все умрём. Как вам на вкус такая ложка дёгтя от судьбы?

По иронии судьбы, кажется, что единственный раз, когда все мы способны действительно сосредотачивается на цели, — это когда мы слышим, что наше время на земле ограничено. Мы становимся инстинктивно целеустремлёнными существами и забираем контроль у окружающей нас информации.

Итак, вот мой подарок, своего рода рецепт. Рано или поздно вы умрёте. Я надеюсь, что это произойдёт нескоро, но это та реальность, с которой сталкиваемся все мы. Почему бы не начать жить в этой реальности прямо сейчас и не провести несколько *дней смерти*? Это дни, когда вы

напоминаете себе, что вы — смертны и что вам уже давно поставили смертельный диагноз, которого боится каждый из нас.

Впервые я услышал о концепции дней смерти из TED-выступления Рикардо Семлера, генерального директора весьма успешной модели промышленной демократии Semco Partners. Семлер называет эти дни своими предсмертными днями, в течение которых он делает всё, что делал бы, если бы ему оставалось жить совсем немного времени.

В дни смерти вы можете проводить время с семьёй, путешествовать, если есть такая возможность, и делать то, что постоянно откладываете. Более чем вероятно, что, когда придёт время и вы получите свой реальный диагноз, вы будете слишком больны или слабы, чтобы выполнить всё из своего списка. Так почему бы не запланировать то, чего вы по-настоящему хотите, на сейчас? Найдите время, чтобы отвлечься от повседневной суеты — посмотрите на свою жизнь в целом и вспомните о том, что действительно важно. В противном случае жизнь будет планировать всё за вас, пока вы заняты своими «очень важными делами». Найдите время, чтобы определиться, что вы будете делать со своей жизнью.

Я поняла, что следующие вопросы особенно полезны для определения моих приоритетов:

- Чего действительно важного я должна достичь?
- Я хочу, чтобы меня и/или мою организацию запомнили из-за...?
- Кому я служу?

- Как мне сделать мир лучше?
- Что я сделаю, чтобы мной гордились я, мои дети, мои родители, мои клиенты и Будущая Я в возрасте 80 лет?

Цель — это то, на что вам нужно потратить 90% своего внимания и энергии. Цель указывает на данные, которые необходимо собрать и проанализировать, чтобы достичь вашего собственного понимания величия.

Заманчиво погнаться за другими возможностями. Каждый блестящий предмет может иметь ценность. Но сначала спросите себя, поможет ли новая задача или информация достичь цели. Если нет, то расставьте приоритеты и сосредоточьтесь, иначе вы быстро обнаружите, что носитесь по кругу с полными руками информации, которая может иметь отношение к вашим грандиозным целям, а может и не иметь.

Сфокусировавшись на данных, которые будут поддерживать цель и помогать в её достижении, вы, вероятно, будете испытывать беспокойство из-за страха упущенной выгоды. Он также известен под аббревиатурой FOMO (*англ.* «fear of missing out»).

Когда я впервые запустила бизнес, то обнаружила, что мой собственный FOMO особенно силён. Каждый телефонный звонок, каждый человек, который хотел встретиться для бесплатной консультации или заняться чем-то ещё, не связанным напрямую с моей миссией, вызывал у меня беспокойство. Мне казалось, что я упускаю хорошие возможности. Я так боялся пропустить важную информацию в виде связей или идей, которые действительно продвинули бы меня к цели, что в конце концов поддалась

инстинкту сбора данных. Я проводила дни, удовлетворяя потребности других людей, не делая глубокой работы, которая была необходима для достижения моих собственных целей. Я получала кучу ненужных данных. Вместо того чтобы гоняться за качественной информацией, я собирала беспорядок.

Когда я наконец чётко сформулировала свою цель, то смогла с большей уверенностью сказать «нет» возможностям, которые не помогали достичь её. Я даже переделала FOMO в JOMO (*англ.* «joy of missing out» — радость от упущенной выгоды). Осознание того, что я упустила возможность отвлечься, помогало мне быть более продуктивной и радоваться задаче, за которую я решила взяться вместо этого.

Один из способов лучше познакомиться с JOMO — занести в календарь буквально каждую минуту своего дня. Запланируйте время для встреч, звонков, ответов на электронные письма, перекуса, просмотра телевизора, тренировки, просмотра социальных сетей, сна, игр с собакой — всего, что вы хотите сделать в течение следующих 24 часов. Повторяйте эту процедуру семь дней. В течение этой недели вы быстро поймёте, что время, потраченное на выполнение дополнительных задач, мешает вовремя заняться другой запланированной задачей. Каждый раз, когда инстинкт сбора информации будет требовать найти больше данных для одной задачи, вы будете вынуждены признать, что, поддавшись, потратите время, которое было выделено для другого занятия. Проведение полного аудита временных затрат поможет вам сосредоточиться на информации, которую необходимо собрать, вместо того чтобы

часами сидеть над электронными письмами или постами в социальных сетях, позволяя захлопнуться дофаминовой ловушке.

Я не могу определить за вас вашу цель или главные источники радости.

Совершенно нормально, если вы радостно тратите пять часов в день просматривая социальные сети. Просто выделите на это время в своём дне вместо прогулки, или времени с семьёй, или чего-то ещё, что обычно приносит радость мне.

И планируйте время так, чтобы вы правда двигались к своей цели и данным, которые нужны вам для её достижения, а не подчинялись инстинктам, которые заставляют вас погрузиться в поток информации.

После уточнения цели и получения данных наше внимание наконец может переключиться на интерпретацию. Легко снова начать заполнять пробелы, если в ваших на самом деле не связанных данных существует хотя бы намёк на взаимосвязь. Классическое исследование, проведённое среди студентов колледжа, показало, насколько мы стремимся интерпретировать наши данные как имеющие какое-то значение. Фриц Хайдер и Марианна Зиммель из колледжа Смита показали 34 студентам видеоролик, в котором три фигуры (два треугольника и окружность) перемещались по кругу, в то время как прямоугольник оставался непо-

движным на экране. Затем студентов попросили описать увиденное. Все, кроме одного студента, описали то, что увидели, с использованием эмоций и смыслов. Вместо того чтобы описать плавающие в случайном порядке фигуры, они решили, что те были «обеспокоены», «невинны» или «ослеплены яростью».

Создавая из хаоса структуру, мы даём себе ощущение контроля над миром — так мы придаём нашей жизни смысл. Но что бы произошло, если бы мы перестали пытаться контролировать историю — перестали пытаться изменить её в нашу пользу в дебатах? Что, если бы вместо этого мы с большим интересом отнеслись к точке зрения другого человека? Не делали поспешных выводов или суждений? Если бы мы были готовы использовать подход человека-машины, то есть собирать и тестировать данные о лучших аргументах, подтверждающих альтернативную точку зрения? Вместо того чтобы приписывать чужой интерпретации злой умысел, мы могли бы научиться видеть и ценить в жизни гораздо больше.

Если мы сможем контролировать свой инстинкт сбора данных, то организации и личная жизнь будут процветать. Помните, что никакое количество данных никогда не удовлетворит наш измученный жаждой информации мозг. Но как и в случаях со всеми другими инстинктами, рассмотренными в этой книге, у каждого из нас есть возможность вернуть контроль над биологическими импульсами. Когда дело доходит до смерти, нет никакого FOMO. Именно это знание может помочь направить инстинкты на сбор самых радостных и полезных данных в жизни.

Глава 7. Выводы

- Будьте готовы рассмотреть данные, которые не подтверждают вашу точку зрения.
- Дважды проверьте, что вы не подменяете простую корреляцию причинно-следственной связью.
- Будьте проще — «настоящим лидерам не нужен беспорядок».
- Сначала определите вопрос, направленный на достижение цели, и пусть он поможет решить, как следует применять данные.
- Устраните *страх* упущенной выгоды, переформулировав его в *радость* упущенной выгоды.
- Запланируйте «дни смерти».
- Проявите любопытство и попробуйте понять чужую точку зрения. Не ассоциируйте свои негативные эмоции с интерпретацией данных, которая отличается от вашей.

Заключение

Страх больше нет

Однажды ученик спросил своего мастера дзен-буддизма: «Почему японцы делают такие изящные и тонкие чайные чашки? Они ведь легко ломаются». Мастер ответил: «Дело не в том, что они слишком изящны, а в том, что вы не знаете, как с ними обращаться. Вы должны приспосабливаться к окружающей среде, а не наоборот». Эту историю я взяла из книги *«Сиять в одном уголке мира: моменты с Сюнфю Судзуки» – Истории учителя дзен-буддизма, рассказанные его учениками* под редакцией Дэвида Чедвика.

Во многих отношениях люди изменили свою среду обитания, чтобы она лучше соответствовала нашим потребностям. Так появились кондиционеры, автомобили и продуктовые магазины. И всё же наш мозг действительно больше напоминает хрупкую чайную чашку в огромной зубастой пасти современного мира. Мы не хотим останавливать технологический и культурный прогрессы, которые сделали наше общество таким развитым, но нам нужно найти способ деликатнее обращаться с чайной чашкой — нашим мозгом, который мы

взяли с собой в это путешествие. Без целенаправленного и осознанного вмешательства инстинкты, которые когда-то решали самые серьёзные проблемы, в современном мире будут и дальше подрывать нашу продуктивность и лишать нас счастья. Но это не обязательно должно быть так. Все мы можем пробуждать и перестраивать свои инстинкты.

Мой отец большую часть жизни был священником. Хотя я очень мало помню о времени, проведённом на жёсткой церковной скамье, я помню одну конкретную воскресную проповедь. Папа стоял перед своей паствой с бутылкой, полной воды. Он откупорил её и начал яростно трясти бутылку, разбрызгивая воду во все стороны. Мои глаза расширились. Помню, я подумала, что служба внезапно стала очень интересной.

Затем мой отец задал собравшимся, как мне показалось, обманчиво простой вопрос: «Почему вода выливается?» Он стоял там, перед всеми, продолжая трясти почти пустую бутылку, и сам ответил на свой вопрос. Вода вылилась, потому что внутри была вода. «Что выливается из вас? — продолжил он. — Когда жизнь встряхнёт вас, а это неизбежно произойдёт, что выплеснется наружу?»

Я считаю, что для большинства из нас ответ — наши *инстинкты*. Они проявляются в форме страха, предубеждений, обмана, самообмана и моделей поведения, которые мы сознательно не хотели бы показывать, а тем более действовать в соответствии с ними. Если мы не уделим время, которое на самом деле есть у каждого из нас, контролю своих собственных инстинктов, мы не сможем быть сознательными, талантливыми людьми, какими должны быть.

Наш мозг был создан для того, чтобы обеспечивать выживание, и именно этим он занимался на протяжении

сотен тысяч лет. Но сегодня он мешает нам жить полноценной жизнью. Без постороннего вмешательства мы не можем делать сознательный выбор, а просто подчиняемся шаблонам, которые были созданы давным-давно.

Мы — нечто большее, чем наши инстинкты. Мы заслуживаем того, чтобы написать для себя лучшую историю, и она начинается с описанных в этой книге приёмов — методов, которые помогут нам стать чуть более бесстрашными.

Обратите внимание на слово «более». Я добавила его, потому что не считаю, что быть *бесстрашными* всегда — хорошая стратегия. Бесстрашно высказывать на дороге перед автобусом — плохая идея, с какой стороны ни посмотри. Но активная и осознанная оценка, позволяющая понять, что действительно заслуживает вашего страха, — это настоящая сила. Это значит, что вы выходите за пределы своих подсознательных представлений к сверхосознанной жизни.

Также преодоление подсознательных импульсов и инстинктов важно, потому что мы живём в меняющемся мире. На момент написания этого текста осенью 2020 года пандемия COVID-19 вынудила многие предприятия и учреждения закрыться, людей самоизолировать, а тех, кому повезло найти работу, — искать нестандартные способы работать из дома, совмещая профессиональные задачи с домашними делами. Наши примитивные установки на выживание действуют в полную силу. Мы пытаемся защитить наше «племя», совершая набеги на супермаркеты, запасаясь туалетной бумагой и оставляя новости включёнными 24 часа в сутки, чтобы получить как можно больше информации, которая потом едва ли нам пригодится. Сейчас, более чем когда-либо, нам нужно использовать сознательную часть

мозга, чтобы наши семьи и организации были в безопасности и могли процветать.

Мы все принимаем решения, которые потенциально могут повлиять на жизнь каждого члена нашей команды, семьи и всех, с кем мы общаемся. Эта ответственность может оказаться тяжёлым грузом даже в лучшие времена. Но, когда в нашей жизни происходят серьёзные сбои, подобные тем, которые вызваны пандемией COVID-19, это бремя может стать непосильным. Сейчас, больше чем когда-либо, нам нужно найти способы замедлиться, всё обдумать, а затем действовать эффективно, ответственно и чутко, избегая при этом поведенческих ловушек, к которым нас направят инстинкты. Нам нужно спокойно относиться к рискам, не впадая в инстинктивную панику.

Вот три наиболее распространённые инстинктивные поведенческие ловушки, с которыми, по моим наблюдениям, люди сталкиваются во время этого беспрецедентного кризиса, а также способы, с помощью которых можно избежать ошибок:

Реакция страха 1.

Краткосрочное решение

Во времена продолжительного стресса мы ограничиваем варианты действий. Вместо того чтобы рассматривать все возможности, людям свойственно смотреть на мир сквозь шторы и возвращаться к знакомым правилам — или, по крайней мере, к правилам, которые кажутся нам знакомыми.

Научно доказано, что в моменты, когда мы больше всего нуждаемся в мощностях мозга, в нём возникают *когнитив-*

ные нарушения. Например, нарушение памяти, креативности, процесса принятия решений. Это способ природы «спасти нас», уменьшая огромное количество энергии, которую наш мозг потребляет при мышлении. Взамен наша биология предлагает нам полагаться на наши инстинкты. И, как вы теперь знаете, сигнал, который посылают нам наши инстинкты, ясен:

«Выжить. Ничто, кроме НАСТОЯЩЕГО момента, не имеет значения».

Вместо того чтобы придумывать краткосрочное решение проблемы, бесстрашной реакцией было бы сделать ровно наоборот и посмотреть на долгосрочную перспективу. Спросите: «Как будет выглядеть эта проблема через 12 месяцев?» Решение проблемы в ситуации неопределённости может означать, что завтра возникнут совершенно другие трудности. Или что проблема, которую вы «решили», на самом деле вообще не была проблемой. Меняя перспективу и помня о долгосрочной стратегии, вы будете лучше подготовлены к развитию ситуации, чем принимая, казалось бы, удачные решения, рассчитанные только на ближайшее время.

Реакция страха 2. Усиление эго

Ещё одна инстинктивная реакция на неопределённость — восстановить свой статус эксперта или авторитетной фигуры. Нет сомнений, чёткая информация и рекомендации всегда ценны. Но когда мы сталкиваемся с беспрецедентными ситуациями, в которых нельзя найти ответы на самые главные вопросы (когда всё это кончится?), очень вредно

притворяться, что у нас есть ответы. В реальности мы также не готовы к удару и не владеем нужной информацией, как и все окружающие. В этот момент важно показать нашим семьям и командам намерение пережить кризис, но также дать им увидеть нашу уязвимость. Это нормально — не иметь ответов на все вопросы. На самом деле часто людям нужно услышать от вас именно это. Они почувствуют вашу эмпатию и в то же время увидят стабильность ваших эмоций, необходимую в беспокойные времена.

Руководить не скрывая сомнений или неуверенности — невероятно мощный инструмент. Так поступают величайшие лидеры. По правде говоря, времена кризиса требуют от нас смирения. Вместо того чтобы утратить доверие, передавая информацию, которая может быть неточной, вы можете подойти к ситуации из уязвимого положения неэксперта. Из этой позиции вы с большей вероятностью будете искать заслуживающие доверия источники информации. Уверенное лидерство требует понимания того, что мы знаем и чего не знаем, и преобразования этого знания в чёткие, точные сообщения тем, кто зависит от вас.

Я уже говорила в одной из предыдущих глав, что мой друг и наставник Арти Айзек каждый день прикрепляет к экрану своего компьютера стикер, который будет перед его глазами. На стикере написано: «Говорит капитан». Это напоминает Арти о ровном, спокойном голосе, которым он хочет общаться со своими друзьями, коллегами и семьёй.

Возможно, у вас был неприятный опыт полёта на самолёте. Тем, кто никогда этого не испытывал, достаточно представить американские горки в воздухе, на которых вы очень не хотите находиться. Крайне маловероятно, что во время турбулент-

ного полёта из громкоговорителя раздастся голос вашего капитана, кричащего: «А-а-а-а-а, я не знаю, что происходит! Мне так страшно!» Это было бы по-настоящему ужасно. Он также, вероятно, не выходит в салон со словами: «Я точно знаю, что происходит. Я делаю это нарочно. Наслаждайтесь полётом!» Возможно, эти слова напугают вас ещё сильнее.

Вместо этого он спокойно объявляет: «Говорит капитан» — и продолжает излагать ясным и спокойным голосом: (1) то, что ему известно («В данный момент мы находимся в зоне небольшой турбулентности»); (2) то, что ему не известно («Пока неясно, когда мы вылетим за пределы этой зоны»); и (3) действия, которые он предпринимает, чтобы получить ответы и решить проблему («Мы связались с управлением воздушного движения, чтобы как можно быстрее перейти на более безопасный маршрут, и мы дадим вам знать, когда появится дополнительная информация»).

Мы все хотим быть экспертами. Мы все хотим облегчить боль наших сотрудников и особенно тех, кого мы любим. Но иногда лучшее, что мы можем сделать, — внести ясность. Чем спокойнее мы сообщаем о том, чего мы не знаем, тем больше люди будут нам доверять и тем легче всем вокруг будет пережить беспокойные времена.

Реакция страха 3. Убежище

Неопределённость может нас парализовать. В стрессовые моменты, когда мы чувствуем, что мысли путаются, наши инстинкты сигнализируют нам отступить или замереть. Вместо того чтобы растерянно смотреть в лицо другим, мы

сокращаем или полностью прекращаем общение до тех пор, пока не разберёмся в ситуации лучше. Подумайте о том, насколько пагубно это может сказаться на людях, которые обращаются к вам за советом.

Двусмысленные ситуации требуют реакции прямо противоположной страху. Будучи руководителями для наших сотрудников и наших семей, мы нуждаемся в общении и причастности даже больше, чем обычно. Единственное, что расстраивает их больше, чем неизвестность, — ощущение того, что вы их избегаете. В то время как информация, которую мы передаём, может и не помочь решить проблему, то, что она передаётся, помогает ощущать, что их не забыли и не покинули в сложной ситуации.

Представьте, что за весь период турбулентности ваш капитан не сказал ни слова! Вы могли подумать, что проблема гораздо серьёзнее, чем кажется на первый взгляд. Вы бы ещё глубже погрузились в непродуктивное поведение. Игнорирование проблем только усугубляет их в глазах окружающих. Слова пилота, возможно, не доставят нас в финальную точку быстрее или плавнее, но помогут почувствовать себя немного лучше. Благодаря ним мы почувствуем, что рядом кто-то есть. Членам коллектива не нужно, чтобы у нас были все ответы или решения сразу. Но им нужно, чтобы мы чаще общались с ними, чтобы помочь справиться с их собственными страхами.

Обвинять других в неспособности эффективно реагировать бессмысленно. Конечно, мы все чувствуем хотя бы какие-то проявления страха, когда вокруг нас происходят серьёзные потрясения. Но у нас есть возможность сознательно поступать лучше и сопротивляться нашим биологи-

ческим установкам. Времена, когда правит страх, требуют от вас бесстрашного лидерства. Вы можете подавить свои инстинкты и быть лидером, в котором нуждаются люди: ваша команда и семья, независимо от того, насколько беспокойные времена мы переживаем.

Одна из моих любимых цитат, приписываемых Чарльзу Дарвину: «Выживают не самые сильные и не самые умные, а те, кто лучше всех приспосабливается». Эта цитата полна надежды. Надежды на то, что у нас тоже есть способность — возможно, даже обязанность — меняться и расти.

В эволюционной истории произошло нечто невероятное: нам, людям, удалось освободиться от повсеместного давления естественного отбора. Нам больше не нужно ежедневно бороться за выживание. Таким образом, человеческие существа достигли беспрецедентного уровня свободы — это уникальное явление в животном мире.

Тот факт, что мы можем изменять форму нашего собственного мозга с течением времени и исключать себя из естественного отбора, означает, что в наших руках уже есть невероятное количество власти и контроля. То, как мы распорядимся этой властью, зависит только от нас. Что вы будете делать, когда обретёте контроль над своими инстинктами?

Источники

Вступление

**Почётный профессор психологии и менеджмента
Университета Клермонт-Градуэйт.**

Почему так трудно удерживать внимание: объясняет наука. Источник: www.fastcompany.com, проверено 13.11.20.

Глава 1 — ВЫЖИВАНИЕ: Поспешай медленно

В других ситуациях

Киган С. «Заблудившийся турист съел любимую собаку, которая спасла ему жизнь в отчаянной попытке выжить в канадской глуши». *«Дэйли Миррор»* (Великобритания), 2 ноября 2013.

Сила инстинкта самосохранения

К. Колсон, Д. Бойл, Дж. Смитсон, С. Бофой и остальные. 127 часов. Twentieth Century Fox Home Entertainment, 2010.

Январским утром 2017 года

Джин Вайнгартен, «Жемчужины перед завтраком: может ли один из величайших музыкантов страны пробиться

сквозь туман часа пик в Вашингтоне? Давайте выясним». «Вашингтон пост», 8 апреля 2007 года.

Стресс называют

Эрик Финк, «Стресс: самая жуткая эпидемия 21 века». scitechconnect.elsevier.com/stress-health-epidemic-21st-century.

Корпорации Америки терпят

Абенд, Л. (2019). Финансовый стресс и его цена. Источник: отставки.johnhancock.com/us/en/viewpoints/financial-wellness/financial-stress-what-s-the-cost, проверено 13.11.20

Так что неудивительно

Кэтрин Майер, «Номер дня HRE: стресс, вызванный коронавирусом». hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress.

Примерно 88% сотрудников

Майер К. Уровни стресса сотрудников, вызванные COVID-19. hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress, проверено 13.11.20

Исследование, опубликованное в 2018 году в журнале «Неврология»

Джастин Б. Эчуффо-Чеугуи, Сара К. Коннер, Джаяндра Дж. Химали и др. Циркулирующий кортизол и когнитивные и структурные показатели мозга: Исследование сердца во Фрэмингеме. «Неврология», 91, 21 (ноябрь 2018).

В независимых рецензируемых научных исследованиях

Ф. К. Хсу, М. Дж. Гарсайд, А. Э. Месси и Р. Х. Мак-Алистер-Уильямс, Эффекты однократной дозы кортизола

на нейронные корреляты эпизодической памяти и обработки ошибок у здоровых добровольцев, «Психофармакология» 167 (2003): 431–42; Куева, К., Робертс, Р., Спенсер, Т. и др. Кортизол и тестостерон увеличивают финансовые риски и могут дестабилизировать рынки. Научные отчёты («Природа»), 5, 11206 (2015).

Участников исследования 2016 года

Старке К., Визен С., Троцке П., Бранд М. Влияние острого лабораторного стресса на исполнительные функции. Границы в психологии 7, 461.

Когда Эйнштейн опубликовал

«Учёный объяснил свою теорию с помощью остроумия и домашних баек». «Нью-Йорк Таймс», 19 апреля 1955 г., стр. 26, кол. 3.

Психолог Айоф МакЛафлин

Фиона Макдональд, «Наука утверждает, что технологии ускоряют восприятие времени нашим мозгом». «Научный сигнал», 19 ноября 2015 года.

Дополнительные исследования показывают

Восприятие нехватки времени ухудшает производительность. «СайнсДэйли», 16 февраля 2009 года.

Профессор Джорджтаунского университета

Кэл Ньюпорт, «Глубокая работа: правила целенаправленного успеха в отвлечённом мире». Нью-Йорк: Гранд Централ, 2016.

Эмпирическое исследование Глории Марк

Марк, Г. и др. «Стоимость прерванной работы: больше скорости и стресса». «Взаимодействие компьютера и человека» (2008).

Исследование, проведенное в Университете Калифорния-Ирвин

Гонсалес, В. М., и Марк, Г. «Постоянное, многозадачное сумасшествие»: Управление несколькими рабочими сферами. Материалы конференции SIGCHI по человеческому фактору в вычислительных системах (апрель 2004), 133–20.

А другое исследование продемонстрировало, что 70%

Джексон Т., Доусон Р. и Уилсон Д. Стоимость постоянного получения электронной почты. Журнал систем и информационных технологий, 5, 1 (2004).

И, согласно исследованию Карнеги Меллон

Боб Салливан и Хью Томпсон. Эффект плато: Переход от заикленности к успеху. Нью-Йорк: Даттон, 2013. [Цитируется с разрешения издателя. Все права защищены.]

«Мозг тратит огромное количество усилий...»

Хили, М. Память, эмоции могут сбивать с толку восприятие времени. «Лос-Анджелес таймс», 9 марта 2009 года.

— В течение сорока двух лет...

Курик, К. «Капитан Салли беспокоится об индустрии авиаперевозок». Новости Си-Би-Эс, 10 февраля 2009 года.

«У большинства людей есть способность...»

Белл, Дж. «Встревоженный» или «взволнованный»? Как найти свой способ для снятия стресса». «Айриш таймс», 29 августа 2017 года.

Глава 2 — СЕКС: Переосмысление ролей, лидерства и ответственности**Удивительно, но исследования...**

ВМС, Г., Надлер, А., Дюбуа, Д. и др. Однократное введение тестостерона повышает предпочтение мужчин статусным товарам. «Нэйчер Коммуникейшнс», 9, 2433 (2018).

В 2013 году было опубликовано исследование...

Стулп, Г., Бунк, А. П., Верхульст, С. и Поллет, Т. В. Высокие претензии? Смысл и бессмыслица о важности роста президентов США. Ежеквартальный отчёт о лидерстве (2013).

Собранные данные поисковых...

Там же.

В статье, опубликованной в журнале «Психология персонала»...

Ина Инеси и Дэниел Кейбл. «Когда достижения возвращаются, чтобы преследовать вас: негативное влияние сигналов компетентности 245 источников на оценки эффективности работы женщин». Психология персонала (2014).

Другая команда исследователей...

Лия Д. Шепард и др., «Мужская (ненадёжная) позиция: Пережитые мужчинами угрозы и самоутверждающиеся реакции на женщин-начальниц», Бюллетень личности и социальной психологии (июль 2015).

Несмотря на результаты опроса Зенгера и Фолкмана...

Зенгер Дж. и Фолкман Дж. «Исследование: Женщины набирают больше баллов, чем мужчины, по большинству лидерских качеств». «Гарвард Бизнес Ревью», 25 июня 2019 года.

Исследования в Гарварде, Военно-морской академии США

Филлипс Б. Л., Мехей С. Л. и Боумен У. Р. Анализ влияния количественных и качественных факторов обучения на успеваемость студентов Военно-морской академии США. (2004). Источник: apps.dtic.mil/sti/citations/ADA427695.

Но, как чётко прописано в статье 2019 года в журнале «Блумбергская бизнес-неделя»...

Гринфилд Р. «Увеличение числа женщин-генеральных директоров не устранил гендерный разрыв». «Блумбергская бизнес-неделя», 12 декабря 2019 г.

В июне 2018 года «Эрнст энд Янг»...

Фолли, А. (2019). Компания «Эрнст энд Янг» разозлилась из-за тренинга, в котором женщинам советуют, как одеваться и вести себя в присутствии мужчин. День, 21 октября 2019 года.

В 2017 году, за год до того...

Вакабаяси, Д. «Спорная памятка действует на нервы как внутри «Гугл», так и за его пределами». «Нью-Йорк Таймс», 8 августа 2017 года.

Есть яркий пример

Бейлок С. Л., Райделл Р. Дж. и Макконнелл А. Р. Угроза стереотипов и рабочая память: механизмы, облегчение

и побочные эффекты. Журнал экспериментальной психологии: Общее, 136, 2, (2007), 256–76.

На самом деле комиссия по равенству возможностей...

Визуализация данных: Данные по обвинению в сексуальных домогательствах Комиссии США по равным возможностям трудоустройства. (н. д.).

В 2003 году в «Журнале исследования личности»

М. Г. Хэйзелтон, «Предвзятость сексуального чрезмерного восприятия: доказательства систематической предвзятости у мужчин из обзора естественных событий», «Журнал исследования личности», 37 (2003), 34–47.

Исследование 2018 года «Предсказание реакции мужчин...»

Жаклин Вернер и др. «Прогнозирование непосредственной реакции мужчин на сексуальное неприятие имитируемого свидания: последствия агрессивной маскулинности, безличного секса и враждебного восприятия женщины». Психология насилия, 8, 3 (2018), 349–57.

В красноречивом исследовании 2001 года...

Вудзика, Дж. А. и Лафранс, М. (2001), Реальные версии воображаемых сексуальных домогательств. «Журнал социальных проблем», 57, 15–30.

Исследователь Джордж Левенштейн

Левенштейн Г. Пробелы в эмпатии типа «Горячо-холодно» и принятие медицинских решений. Психология здоровья, 24, 4 (дополнение) (2005), 549–56.

В 2019 году исследование Университета Корнелл...

Даффи, Б. Э. и Ханд, Э. Гендерная заметность в социальных сетях: навигация по привязке подлинности «Инстаграм». Международный журнал коммуникации, 13 (2019).

Исследование 2013 года показало...

Пирс Л., Даль М. С. и Нильсен Дж. В болезни и богатстве: психологические и сексуальные издержки сравнения в браке. Бюллетень по психологии личности и социальной, 39, 3, (2013), 359–74.

Профессор психологии Джули Вудзика

Марианна Лафранс и Джули Вудзика. «Предубеждение: точка зрения цели». В «Без повода для смеха»: вербальные и невербальные реакции женщин на сексистский юмор. (1998).

Одно недавнее исследование показало

Брэдли Раффл и Зеев Штудинер. «Являются ли привлекательные люди более трудоспособными?» № 1006, Рабочие документы, Университет Бен-Гуриона в Негеве, экономический факультет, 2010.

В исследовании, которое стало известным...

Голдин, Клаудия и Сесилия Роуз. «Оркестровая беспристрастность: влияние «слепых» прослушиваний на музыкантов-мужчин». Американский экономический обзор, 90, 4, (2000), 715–41.

Это может показаться немного глупым...

Клофстад, К. А., Андерсон, Р. К. и Питерс, С. Звучит как победитель: высота голоса влияет на восприятие лидерских

способностей как у мужчин, так и у женщин. Материалы конференции. Бюллетень Королевского общества, 279 (2012), 2698–2704.

Коринн Мосс-Ракусин, профессор психологии

Мосс-Ракусин, К. А., и Рудман, Л. А. Сбои в саморекламе женщин: модель избегания негативной реакции. Психология женщин Ежеквартально, 34 (2010), 186–202; Лори А. Радман, Коринн А. Мосс-Ракузин, Джули Э. Фелан, Санне Наутс. Несоответствие статусу и последствия негативной реакции: Защита гендерной иерархии мотивирует предубеждение против женщин-лидеров. Журнал экспериментальной социальной психологии, 48, 1 (2012), 165–79.

Дополнительные исследования обнаружили

Судья, Т. А., Ливингстон, Б. А. и Херст, С. Действительно ли славные парни — и девчонки — финишируют последними? Совместное влияние секса и приятности на доход. Журнал психологии личности и общества, 102, 2 (2012), 390–407.

Глава 3 — РАЗНООБРАЗИЕ: Удивительное удовольствие от минимализма

Но между 2008 и 2010 годами

Дэвис Дж. «Переключение Lego: бренд, который заново изобрел себя». Guardian, 4 июня 2017 года.

Исследователи Марго Уилсон и Мартин Дэйли

Мартин Дэйли и Марго Уилсон. Преступление и конфликт: Убийство в эволюционно-психологической перспективе. Преступность и правосудие, 22 (1997), 51–100

Знаменитый «тест с зефирками»

Уолтер Мишель и Эббе Б. Эббесен. «Внимание с задержкой удовлетворения». Журнал психологии личности и социальной, 16, 2 (1970), 329–37.

В 2011 году исследование

Б. Дж. Кейси, Ли Х. Сомервилл, Иэн Х. Готлиб, Озлем Айдук и др. «С обложки: Поведенческие и нейронные корреляты задержки удовлетворения 40 лет спустя». Материалы Национальной академии наук, 108, 36 (29 августа 2011 г.), 14998–15003.

Исследование Университета Корнелл обнаружило...

Вансинк Б. и Собал Дж. Бездумное питание: 200 ежедневных решений о еде, которые мы упускаем из виду. Окружающая среда и поведение, 39, 1 (2007), 106–23.

Исследователь нейронаук из Массачусетского технологического института Эрл К. Миллер...

Коркки, П. «Бизнес-гиды: Как повысить свою производительность на работе». Нью-Йорк Таймс.

В одном исследовании университетов Колумбия и Стэнфорде исследователи...

Айенгар, С. С., и Леппер, М. Р. (2000). Когда выбор демотивирует: Можно ли желать слишком много Хорошего? doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995.

По данным отчёта Гэллопа

Келли, Дж. «Более половины работников в США недовольны своей работой: вот почему и что нужно сделать сейчас». Forbes, 25 октября 2019 г.; Не просто работа: Каче-

ство работы в США (2019). Источник: www.gallup.com/education/267590/great-jobs-lumina-gates-omidyar-gallup-report-2019.aspx, проверено: 13.11.2020

Наше погружение в пучину несчастья...

Кан М., Леванон Г., Ли А. и Рэй Р. Л. (2017). Удовлетворённость работой: Больше возможностей и удовлетворённости работой на более жёстком рынке труда. Источник: www.conferenceboard.org.

Наука неоднократно доказывала...

Дохени, К. Контроль беспорядка: Слишком много «хлама» истощает вас? Проверено 13.11/20 из www.webmd.com/balance/features/clutter-control#1; Ронг Ван, Хунъюнь Лю, Цзян Цзян и Юэ Сон. Приведет ли материализм к счастью? Долгосрочный анализ посреднической роли удовлетворения психологических потребностей. Личность и индивидуальные различия, 105 (2017), 312–17; Фро, Дж. Дж., Эммонс Р. А., Кард Н. А. и др. Благодарность и снижение издержек материализма у подростков. Журнал исследований счастья, 12, (2011), 289–302.

Наша биология подтверждает этот подход...

Джозеф, П. Н., Шарма, Р. К., Агарвал, А. и др. Мужчины выделяют больший объем спермы, более подвижные сперматозоиды и быстрее, когда подвергаются воздействию изображений новых женщин. Эволюционная психологическая наука, 1 (2015), 195–200.

Покойный поведенческий экономист Герберт Саймон

Саймон Г. Административное поведение: исследование процессов принятия решений в административной организации. Нью-Йорк: Макмиллан, 1947.

Результаты показали, что испытуемые...

Шварц Б., Уорд А., Монтеросо Дж. и др. Максимизация против удовлетворения: счастье — это вопрос выбора. Журнал личности и социальной психологии, 83, 5 (ноябрь 2002), 1178–97.

Другое исследование, опубликованное в...

Айенгар С. С., Уэллс Р. Э. и Шварц Б. «Дела идут лучше, но самочувствие хуже: поиск «лучшей» работы снижает удовлетворённость». Психологическая наука, 17, 3 (2006), 143–50.

Исследования показывают, что когда мы покупаем...

Дворски, Г. 12 когнитивных предубеждений, которые мешают вам быть рациональными (2013). Источник: io9.com/5974468/the-most-common-cognitive-biases-that-prevent-you-from-being-rational

Раввин Хайман Щетчель говорил...

Х. Дж. Щетчель Истинное наслаждение от жизни. Нью-Йорк: Даттон, 1954, 37.

«Файв Гайс» заняли первое место...

Раскрыты любимые британские рестораны быстрого питания и кофейни. Информация о рыночной силе (рынок force.com), 21 марта 2016 года.

Глава 4 — САМООБМАН: Тебя-то я знаю, но кто меня знает?**Слова, объекты или картинки...**

Вольман Д. «Рассказ о двух половинах». Журнал «Нэйчер», 15 марта 2012 года.

Исследователь нейронаук Бенджамин Либет...

Либет Б. Бессознательная мозговая инициатива и роль сознательной воли в добровольном действии. Науки о поведении и мозге, 8, 4 (1985), 529–39.

Двадцать лет спустя похожий эксперимент...

Чон Сионг Сун, Марсель Брасс, Ханс-Йохен Хайнце и Джон-Дилан Хейнс. «Бессознательные факторы, определяющие свободные решения в человеческом мозге» Nature Neuroscience, 13 апреля 2008 г.

Экономит Робин Хэнсон объясняет...

Симлер К. и Хансон Р. Слон в мозгу: скрытые мотивы в повседневной жизни. Издательство Оксфордского университета, 2018; 80 000 часов подкаста: Почему мы должны лгать самим себе о том, почему мы делаем то, что мы делаем (2020).

«Исследования показали, что ложь...»

Мейерс Л. «Ложь во спасение, предназначенная для того, чтобы быть невинной, все ещё может нанести вред». Kansas State Collegian, 25 апреля 2014 г.

Как красноречиво объясняет историк науки Орен Харман...

Харман, О. «Делает ли биология нас лжецами?» Новая публикация, 5 октября 2012 года.

Оказывается, есть научные доказательства...

Х. Э. Адамса, Л. У. Райта-младшего и Б. А. Лора: «Связана ли гомофобия с гомосексуалистом возбуждением?» Журнал аномальной психологии 105, 3 (1996), 440–45.

Элизабет Холмс была любимицей всей Силиконовой долины.

Беллуз, Дж. (2018, 14 марта). SEC обвиняет генерального директора Theranos Элизабет Холмс в мошенничестве. Источник: www.vox.com, проверено 13.11.20; Хартманс А. и Лескин П. «Бизнес инсайдер», 11 августа 2020 г.

Доктор Дэн Ариэли

Гинзберг Л. и Хаддлстон-младший Т. (2019, 20 марта). «Изобретатель» канала НВО: Как Элизабет Холмс обманывала людей через Теранос». Источник: www.cnbc.com, проверено 13.11.2020

Эффект плацебо

Дж. К. Тилберт, Э. Дж. Эмануэль, Т. Дж. Капчук, Ф. А. Керлин и Ф. Г. Миллер. «Назначение «лечения плацебо»: результаты национального опроса терапевтов и ревматологов США», *BMJ [British Medical Journal]*, 337 (2008), a1938.

Последующее исследование, проведённое в 2013 году...

Дж. Хоуик, Ф. Л. Бишоп, К. Хенеган, Дж. Уолстенхолм др. «Использование плацебо в Соединенном Королевстве: результаты национального опроса практикующих врачей первичной медицинской помощи», *PLoS [Публичная научная библиотека] One*, 8 (2013), e58247.

Гарвардский философ Уильям Джеймс

Уильям Джеймс. «Воля к вере». В книге Стивена М. Кана (ред.) «Воля к вере» и других эссе по популярной философии (1-е изд. Нью-Йорк: Лонгманс, Грин, 1896), 1–15.

Доктор Ник Морган

Морган, Н. Язык тела—9. Проверено 13.11/20 из public-words.com/2008/05/08/body-language-3.

В 2015 году популярный репортёр «Эн-би-си Ньюс»...

Энгель П. и Бертран Н. «О чём солгал Брайан Уильямс». Business Insider, 13 февраля 2015 года.

В ходе мета-анализа половых различий...

Баллиет Д., Норман Ли А. П., Макфарлан С. Дж. и Ван Бугт М. «Половые различия в сотрудничестве: метааналитический обзор социальных дилемм». Психологический бюллетень, 137, 6, (2011), 881–909.

Взрыв «Челленджера» стал трагическим...

Беркес Х. «Спустя 30 лет после взрыва инженер «Челленджера» всё ещё винит себя». NPR: Все учтено, 28 января 2016 г.; Раваль С. «Челленджер: провал управления». Журнал «Космическая безопасность», 8 сентября 2014 г.; Тейтель А. С. (13 декабря 2019 г.). «Взрыв Челленджера: как групповое мышление и другие причины привели к трагедии». Источник: www.history.com, проверено 14.11.2020.

Эту идею прекрасно иллюстрирует история Клиффа Янга.

«Клифф Янг — фермер, который обогнал поле». Прогресс фермы (н. д.).

Широко цитируемая статья 2011 года

Паммолли Ф., Магазили Л. и Риккабони М. Кризис производительности в фармацевтических исследованиях и разработках D. Nature Reviews Открытие лекарств, 10 (2011), 428–38.

В недавней научной статье Школы менеджмента имени Слоана...

Лакхани, Карим. «Широковещательный поиск в решении проблем: привлечение решений с периферии, 1.» Портлендская международная конференция по управлению инженерией и технологиями, 6 (2006), 2450–68.

Как сказал Баф в интервью «Фаст Компани»...

Сакс Д. «История Oreo: как старое печенье превратилось в современную маркетинговую персону» (23 октября 2014 г.). Источник: www.fastcompany.com, проверено 14.11.2020.

«Орео» использовали социальные сети...

Там же; «Daily Twist» от Oreo выиграл гран-при Каннского кибер-льва». Тематическое исследование социальных сетей Каннских львов (21 июня 2013). Источник: www.digitalstrategyconsulting.com, проверено 14.11.2020.

Несмотря на тот факт, что 95% из нас...

Эврих Т. «Что такое самосознание на самом деле (и как его развивать)». Harvard Business Review, 4 января 2018 г.; Сильвия, П. Дж., и О'Брайен, М. Э. Самосознание и конструктивное функционирование: пересмотр «дилеммы человека». Журнал социальной и клинической психологии, (август 2004); Басс Б. М. и Яммарино Ф. Дж. Соответствие оценок лидерства «Я» и других офицеров ВМС для понимания успешной работы. Прикладная психология, 40, 4, (1991), 437–54; Флетчер К. и Бейли С. Оценка самосознания: некоторые вопросы и методы. Журнал управ-

ленческой психологии, 18, 5 (2003), 395–404; Саттон А., Уильямс Х. М. и Аллинсон К. У. Лонгитюдная оценка обучения самосознанию смешанным методом на рабочем месте. Европейский журнал обучения и развития, 39, 7 (2015), 610–27.

Роджер Л. Мартин...

Мартин Р. Л. «Управление с помощью воображения». Harvard Business Review, 19 января 2010 года.

Навин Джейн — сопредседатель...

XPRIZE. (н. д.). Источник: www.xprize.org/about/people/naveen-and-anu-jain, проверено 14.11.2010.

Глава 5 — ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ:

Пернатые единомышленники вступают в бой

В отчёте «БеттерАп Лэбс» за 2019 год...

Ведущие отраслевые исследования показывают, что компании, которые терпят неудачу в принадлежности, теряют десятки миллионов доходов (16 сентября 2019 года). Источник: www.betterup.com, проверено: 14.11.2010.

Естественная склонность нашего...

Х. Тайфель. «Эксперименты по межгрупповой дискриминации», Наука Америки, 223, 5 (ноябрь 1970), 96–102.

На пике своего развития в декабре 2000 года...

«Майкрософт» выбрасывает ранжирование из окна (н. д.). Источник: www.impraise.com, проверено 14.11.2020.

Увлекательный эксперимент в яичной промышленности...

У. М. Мьюир, «Генетика и поведение цыплят: благополучие и продуктивность». В «Генетике и поведении домашних животных», 2-е изд. Пердью, 2013, 1–30.

И пока «Майкрософт» были заняты разделением своих сотрудников...

«Сотрудники «Эппл» нарушают свой обет секретности, чтобы описать лучшие — и худшие — моменты работы в «Эппл»». «Бизнес Инсайдер», 14 декабря 2016 года.

Деби Коулман...

Айзексон У. «Настоящие уроки лидерства Стива Джобса». «Гарвард Бизнес Ревью», апрель 2012.

Изощённые эксперименты...

Дэвид Дестено, Моника Бартлетт, Джоли Вормвуд, Лиза Уильямс и Лия Диккенс, «Благодарность как моральное чувство: сотрудничество, основанное на эмоциях, в экономическом обмене», *Emotion*, 10 (2010), 289–93.

Исследования показывают, что, даря что-то,...

Акнин, Л. Б., Данн, Э. У. и Нортон, М. И.) Счастье движется по кругу: доказательства положительной обратной связи между просоциальными расходами и счастьем. *Журнал исследований счастья*, 13 (2012), 347–55.

Владелец социальной сети...

Вайнерчук Г. Отдавать без ожиданий (2015). Источник: www.garyvaynerchuk.com, проверено 14.11.2020.

Исследователи из Гарварда отслеживали...

Минео, Л. «На протяжении почти 80 лет гарвардское исследование показывало, как жить здоровой и счастливой жизнью». Газета Гарварда, 11 апреля 2017 года.

На самом деле, по крайней мере, в одном исследовании...

Данн Э. У., Акнин Л. Б. и Нортон М. И. «Трата денег на других способствует счастью». Наука, 319, 5870 (21 марта 2008), 1687–88.

Во время того масштабного экономического спада...

Байерс Д. «BuzzFeed сократит зарплаты, генеральный директор останется без зарплаты». «Эн-би-си Ньюс» (n. d.).

Чак Роббинс, генеральный директор...

Кинг, Я. «Генеральный директор Cisco говорит сотрудникам, что рабочие места безопасны, и призывает других избегать сокращений». Блумберг, 8 апреля 2020 года.

В 1980 году Роберт Аксельрод...

Тобин, Дж. «Дилемма заключенного». Мичиган сегодня, 26 сентября 2019 года.

Но, как красноречиво замечает профессор, исследователь и автор

Браун, Б. Статья сильнее. Пингвин Рэндом Хаус Канада, 2015.

Глава 6 — СТРАХ ПЕРЕД ЧУЖИМИ: Почему мы всё ещё боимся незнакомцев**Отчеты «МакКинси» (2018),...**

Хант В., Йи Л., Принс С. и Диксон-Файл С. (2018). Достижение результатов через разнообразие. Извлечен-

ный www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity; Хьюлетт С. А., Маршалл М. и Шербин Л. «Как разнообразие может стимулировать инновации». «Гарвард Бизнес Ревью», декабрь 2013; Ларсон Э. (2017, 25 сентября). Исследования показывают, что разнообразие + вовлеченность = Лучшее принятие решений на работе. Источник: www.cloverpop.com, проверено 14.11.2020.

Отчет «Ситигруп» за 2020 год показал...

Акала, А. «Экономика США потеряла 16 триллионов долларов из-за расизма, по данным «Ситигруп»». NPR, 23 октября 2020 года.

Согласно данным компании «Делойт» за 2018 год...

Отчет о недостающих элементах: Центр разнообразия советов директоров 2018 года, в котором представлены женщины и меньшинства из списка Fortune 500. Альянс за разнообразие советов директоров, 2018. Источник: www.theabd.org.

В 2018 году газета «Нью Йорк Таймс» сообщила...

Миллер, К. С., Куили, К. и Сэнгер-Кац, М. «Лучшие рабочие места, где женщин больше, чем мужчин по имени Джон». «Нью-Йорк Таймс», 24 апреля 2018 года.

По их данным, из более чем двадцати тысяч...

Эвис, П. «Согласно результатам опроса, стремление к разнообразию едва ли сдвинет с места корпоративные советы директоров до 12,5%». «Нью-Йорк Таймс», 15 сентября 2020 года.

Показательный пример: в апреле 2018 года...

Мейер, З. «Обучение расовым предубеждениям в «Старбакс» будет дорогостоящим». USA Today, 29 мая 2018 года.

В двух отдельных инцидентах в 2015 году...

Б. Р. «Бояться нечего, кроме самого страха — «Саусвест Эйрлайнс» обвиняют в профилировании мусульман». Экономист, 23 ноября 2015 г.; Гамбино Л. «Саусвест Эйрлайнс» подверглась критике после инцидентов с участием пассажиров с Ближнего Востока». Гардиан (Новости США), 21 ноября 2015 г.; «Студент колледжа снят с рейса после того, как заговорил по-арабски в самолете». «Нью-Йорк таймс», 17 апреля 2016 года.

Чернокожие пассажиры, пользующиеся приложениями для такси...

Браун, А. Э. Революция Райдхейла: путешествия Райдхейла и справедливость в Лос-Анджелесе. Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, 2018.

Исследование, проведенное в Гарварде...

Эдельман, Бенджамин, Майкл Лука и Дэн Свирски. 2017. «Расовая дискриминация в экономике совместного использования: данные полевого эксперимента». Американский экономический журнал: Прикладная экономика, 9, 2, 1–22.

Когда «Хонда» готовилась представить...

«Потеряно в переводе: Honda Jazz не подходит для Скандинавии» (17 декабря 2015). Источник: www.originsinfo.com.au, проверено 14.11.2020.

Исследование Школы менеджмента Келлога...

Чун Б. «Разнообразие помогает принимать лучшие решения» (Октябрь 1, 2010). Источник: insight.kellogg.northwestern.edu, проверено 14.11.2020.

И, строго говоря, даже в плане...

От потребителей к творцам: Цифровая жизнь чернокожих потребителей. Разнообразная серия разведанных. Компания «Нилсен», 2018; Морс П. «Сообщение Совета: шесть фактов об испаноязычном рынке, которые могут вас удивить». Forbes, 9 января 2018.

В 2003 году учёные разослали...

Бертран, Марианна и Сендхил Муллайнатан. «Являются ли Эмили и Грег более пригодными для работы, чем Лакиша и Джамал? Полевой эксперимент по дискриминации на рынке труда». American Economic Review, 94, 4 (2004) 991–1013.

Исследование, проведенное в 2008 году в университете Брандейса...

Лесли Зебровиц, Бенджамин Уайт и Кристин Вике. «Простое разоблачение и расовые предрассудки: Соприкосновение с лицами другой расы усиливает симпатию к незнакомцам этой расы». Социальное познание, 26 (2008), 259–75.

Другое исследование, проведённое в Университете Висконсин — Мэдисон...

Хак, Х. «Может ли телевизионный ситком уменьшить антимусульманский фанатизм?» «Христианско-научный вестник», 30 января 2016 года.

В других исследованиях, проведённых Университетом Миннесоты

Эдвард Шиappa, Питер Грегг и Дин Хьюз. «Может ли одно телешоу что-то изменить? Воля и благодать и гипотеза парасоциального контакта». Журнал гомосексуальности, 51 (2006), 15–37; Э. Скиappa, П. Б. Грегг и Д. Э. Хьюз. «Может ли телесериал изменить представления о Смерти? Исследование студентов колледжа и шести футов под землей.» Исследования смерти, 28, 5 (июнь 2004), 459–74.

В ходе эксперимента 2015 года, который возглавляет...

Мартин, Л. Дж., Хэтуэй, Г., Исбестер, К., Мирали, С. и др. Снижение социального стресса вызывает эмоциональное заражение боли у незнакомых мышей и людей. Современная биология, 25, 3 (2015), 326–32.

Как отметил ведущий исследователь Джеффри Мо-гил...

[Университет Макгилла.] «Секрет эмпатии: стресс от присутствия незнакомых людей препятствует сопереживанию как у мышей, так и у людей». «Сайнс Дэйли», 15 января 2015 года.

Группа исследовательницы Кэтрин У. Филлипс...

Кэтрин У. Филлипс, Кэти А. Лильенквист и Мар-Гарет А. Нил. «Стоит ли боль того, чтобы ее получить? Преимущества и недостатки соглашения с социально незащищенными новичками». Бюллетень личности и социальной психологии, 35 (2009), 336–50.

Глава 7 — СБОР ИНФОРМАЦИИ: **Сохраняя любопытство посреди хаоса**

Исследование нейронной визуализации, проведённое в 2019 году...

Кэндзи Кобаяси и Минг Су. Общий нейронный код для вознаграждения и ценности информации. Труды Национальной академии наук, 116, 26 (июнь 2019), 13061–66.

«Для мозга информация — награда...»

[Калифорнийский университет — Школа бизнеса имени Хааса в Беркли.] «Как информация подобна закускам, деньгам и наркотикам — для вашего мозга: исследователи демонстрируют общий нейронный код для информации и денег; и то, и другое воздействует на систему вознаграждения мозга, вырабатывающую дофамин». «Сайнс Дэйли», 19 июня 2019 года.

По данным Международной корпорации обработки данных...

Рейнсел Д., Ганц Дж. и Райднинг Дж. (2018). Оцифровка мира от окраин до самого сердца. www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idcseagate-dataage-whitepaper.pdf.

Платформа решений для обработки данных «Ноуд-Граф»...

Хатинсон, А. «Что происходит в Интернете каждую минуту». Социальные сети сегодня, 11 августа 2020 года.

Эти данные включали: отправлено 200 миллионов электронных...

Сколько данных находится в Интернете? (26 марта 2020 года). Источник: www.nodegraph.se, проверено 14.11.2020.

Исследование, проведенное компанией «Экспериан Дата»...

Дэвис, Б. Цена неверных данных: статистика (28 марта (2014)).

В отчёте «Гартнер Ресёрч» за 2018 год...

Издержки низкого качества данных (2018). Источник www.anodot.com, проверено 14.11.2020.

В интервью «Гарвард Бизнес Ревью» бывший генеральный...

Тичи Н. и Чаран Р. «Скорость, простота, уверенность в себе: интервью с Джеком Уэлчем». «Гарвард Бизнес Ревью», сентябрь 1989

Многие исследования показали, что...

А. Бесси и др. «Тенденция повествований в эпоху дезинформации», PLoS One 10, 8 (2015), e0134641; А. Бесси и др. «Вирусная дезинформация: роль гомофилии и поляризации». Материалы 24-й международной конференции по World Wide Web Companion (Руководящий комитет международных конференций World Wide Web, Флоренция, Италия, 2015), 355–56; М. Дель Викарио и др. «Распространение дезинформации в Интернете». Исследования Национальной академии наук США, 113, 3 (2016), 554–59; Д. Мокану, Л. Росс, К. Чжан, М. Карсай и В. Кватрочиокки. «Коллективное внимание в эпоху (неправильной) информации». Компьютеры в поведении человека, 51 (2015), 1198–1204; А. Бесси и др., «Наука против заговора: коллективные повествования в эпоху дезинформации», PLoS One 10, 2 (2015), e0118093. Ф. Золло и др., «Разоблачение в мире из племен» (2015). [arXiv.org: 1510.04267](https://arxiv.org/abs/1510.04267).

Как сказала газете «Гардиан» в 2003 году Эдвина Данн...
«Козырь в их рукаве». «Гардиан», 18 июля 2003 года.

Всего через год после введения клубной карты...
Там же.

Опрос более одиннадцати тысяч потребителей...
«Теско признан худшим супермаркетом в Великобритании: в ежегодном опросе магазины получили низкие оценки по ценам, обслуживанию клиентов и качеству свежих продуктов». «Дэйли Мейл», 19 февраля 2013 года.

По мере того как прибыль падала, «Теско»...
Ахмед, К. «Теско: где все пошло не так». Новости Би-би-си, 19 января 2015 года.

В случае, описанном доцентом Лондонского университетского колледжа Ханной Фрай...

Фрай Х. «Что алгоритмы знают о вас на основе вашей продуктовой корзины» (13 сентября 2018 г.). Источник: onezero.medium.com, проверено 14.11.2020.

В интервью газете «Вашингтон пост»...
Коул, К. К. «Корреляция — это не причинно-следственная связь». «Вашингтон пост», 8 марта 1995 года.

Отчет «Форрестер Ресёрч» за 2018 год прекрасно резюмирует...

Хопкинс Б. и Шадлер Т. Цифровые идеи — новая валюта бизнеса (2018). Источник: сайта www.forrester.com.

Чтобы с юмором отразить это явление...
www.tylervigen.com/spurious-correlations.

Но в клиническом исследовании, проведенном Национальным институтом сердца, легких и крови...

НИН прекращает клинические испытания комбинированного лечения холестерина. Пресс-релиз Национального института здравоохранения (NIH), 26 мая 2011 года.

Как предупреждает нас Тед Сарандос...

Адалиан, Дж. «Внутри фабрики биндж-вотчинга». Журнал «Нью-Йорк», 11 июня 2018 года.

Фриц Хайдер и Марианна Зиммель из колледжа Смита...

Фриц Хайдер и Марианна Зиммель. «Экспериментальное исследование кажущегося поведения». Американский журнал психологии, 57, 2 (1944), 243–59.

Благодарности

Я хочу выразить огромную благодарность за все предоставленные мне возможности людям, которые помогли создать и опубликовать эту книгу.

Прежде всего я хочу поблагодарить мою биологическую семью

Маме, которая была моей первой учительницей, редактором и болельщицей. Спасибо за бесчисленные уроки и наставления, пропевание заставок к сериалам и твою безусловную любовь.

Отцу, который научил меня любви к природе, писательству и мечтам. Спасибо тебе за то, что любишь меня не вопреки, а благодаря моим недостаткам.

Сестре за все годы, когда она помещала меня в центр всеобщего внимания и становилась ветром, на котором я продолжаю парить. Спасибо тебе за то, что позволила мне вырастить крылья.

Дэвиду за музыку, под которую я писала ночи напролет, за храбрость и безрассудную самоотверженность, с которой

ты принимаешь всё, что предлагает жизнь. Спасибо за то, что показал мне, что искусство есть повсюду.

Спасибо Уоррену за тепло и заботу обо всех, кого он встречает на пути.

Пенни за страстность, поддержку и защиту. Спасибо за то, что ты всегда на моей стороне.

Шерил за то, что она сохраняет наши семейные узы, даже когда физически мы далеки друг от друга.

Дэвиду и Лоре за невероятную щедрость, распростёртые объятия и преданность борьбе с общим страшным врагом (T1D¹).

Крейгу и Элли за то, что помогали мне сохранить здоровье, кормили и заряжали энергией, даже когда мои воронята-эксперименты росли в вашем холодильнике.

Оме за то, что позволила называть себя Омой. За коктейли Зум и за то, что боролась за права женщин (и была сильной и независимой) задолго до того, как это стало круто.

Бабушке Сэнди за поддержку, силу и заботу.

Лекси, Кэму, Далласу, Кристи (Ченсу и Пакстону) за то, что они всегда смеются от души и дают мне веру в следующее поколение.

Моим двоюродным братьям и сестрам Молли (и её мужу Итану), Алексу (и его жене Мелиссе), Нейтану, Кори и их детям (Матильде и Хейсу). Я не смогла бы найти лучших товарищей по играм, карточных шулеров и людей, которым можно довериться.

¹ Сахарный диабет первого типа.

Моим бабушке и дедушкам. Я скучаю по вам каждый божий день.

Ким, чьи саркастичные улыбки и смех я до сих пор вижу и слышу каждый день.

И мою найденную семью

Дермот, ты — любовь всей моей жизни. Спасибо тебе за спокойствие, терпение и неизменную поддержку. Ты воплощаешь в себе мужество, мудрость и честность, которые я так ценю. *Tá grá agam duit i gcónaí* (Я всегда любила тебя).

Коннор и Джек, спасибо вам за обсуждения, дискуссии, ужины и за то, что не свели с ума вашего отца (по большей части). Для меня честь быть в вашей жизни.

Энн и Йен, спасибо за то, что приняли меня и за постоянные напоминания делать паузы и наслаждаться музыкой на живом концерте.

Дженни, дорогая моя, спасибо тебе за ободряющие большие пальцы, музыку, огонь, слёзы, дни пения птиц, потолки, песни, утра с овсянкой и винные вечера. Моя жизнь с тобой — это стихотворение, которое продолжает писать само себя, и я не хочу, чтобы оно заканчивалось. (О, и спасибо тебе за бесконечные предварительные правки!)

Шейн и Аллейн, спасибо, спасибо, спасибо вам (три раза). Аллейн, когда я вырасту, я мечтаю обрести твой юмор, жизнерадостность и беззаботную доброту. Шейн, ты больше, чем ты думаешь, и всегда будешь такой. Всегда сохраняй в себе это хипповское настроение, подруга. Буп.

Патти и Стюарт, спасибо за то, что приютили меня, когда мне некуда было идти. И за то, что поставили на ноги,

придали мне целеустремленности и полюбили эту своенравную незнакомку.

Эйлин и Вики, спасибо вам за то, что научили меня читать, писать, но прежде всего — любить. Вы обе были и остаётесь моим вдохновением за пределами классных комнат второго и третьего класса. Спасибо вам за то, что всегда верили в меня.

И всем моим ученикам: вы научили меня гораздо большему, чем я когда-либо смогу научить вас. Возможность быть вашим учителем была одним из самых драгоценных подарков в моей жизни.

**И наконец тех, кто потратил
бесчисленное количество часов на то,
чтобы сделать эту книгу реальностью**

Люсинда Халперн, большое спасибо вам за поддержку меня и этой книги. Всей команде Lucinda Literary (особенно Коннору Эку) — спасибо, что рискнули связаться с неизвестным автором-дебютантом. Я в вечном долгу перед вами.

Спасибо за невероятную редактуру, Лайза Свитингхэм. Я до сих пор не знаю, как тебе это удалось, но ты нашла способ проникнуть в мой мозг и воплотить мои идеи в жизнь так, как я никогда бы не смогла. Спасибо, что помогла моему голосу воплотиться в нечто гораздо более сильное, чем то, что я могла бы создать самостоятельно.

Экспертам Book Highlight, особенно Мэту Миллеру и Питеру Ноксу за то, что они поддерживали меня, вели за руку и помогли этой книге дойти до нужной аудитории. Ваше внимание в любое время дня и ночи заставляло меня

чувствовать, что я ваш единственный клиент. Спасибо за то, что пятничные телефонные звонки всегда были радостью!

И последнее, но безусловно не менее важное: спасибо Дениз Сильвестро и всей команде Kensington Book за то, что приняли меня, неопытного автора, и любезно сопровождали меня в процессе публикации. Я безумно благодарна вам за помощь. Главному редактору Артуру Мейзелу, Сьюзан Хиггинс, моему редактору-копирайтеру, и дизайнеру Рэйчел Рейсс — спасибо за вашу заботу и внимание к деталям, которые позволили мне сделать эту книгу ещё лучше и осмысленней. Спасибо также Кристине Нобл, арт-директору, за то, что вложила душу в дизайн обложки и сделала её популярной (и за работу с самым придирчивым критиком — мной!). Огромное спасибо Энн Прайор, директору по маркетингу, за то, что помогла этой книге дойти до читателей.

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга
КНИГИ-ДРАЙВЕРЫ

Хейсс Ребекка

МНЕ ЖАЛЬ, НО ЭТО ИНСТИНКТ

КАК ЖИВОТНАЯ ПРИРОДА УПРАВЛЯЕТ НАМИ И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *М. Погадаева*
Литературный редактор *А. Фокеева*
Младший редактор *К. Молокоедова*
Художественный редактор *А. Гусев*
Компьютерная верстка *Н. Билюкина*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»
www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 19.06.2023. Формат 70х90^{1/16}.

Гарнитура «NewBaskerville». Печать офсетная. Усл. печ. л. 22, 17.

Тираж экз. Заказ



Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»
Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д.1, строение 1.
Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmono-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmono-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.
international@eksmono-sale.ru*

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2151.
E-mail: borodkin.da@eksmono.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2, Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmono-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmono.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде
Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail: reception@eksmonn.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге
Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail: server@szko.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбург
Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре
Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail: RDC-samara@mail.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону
Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail: info@rnd.eksmono.ru**

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске
Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail: eksmono-nsk@yandex.ru**

Обособленное подразделение в г. Хабаровске
Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail: eksmono-khv@mail.ru**

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минск
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail: exmoast@yandex.by**

Казахстан: «РДЦ Алматы»
Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99). **E-mail: RDC-Almaty@eksmono.kz**

Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chitai-gorod.ru.
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»
www.eksmono.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.
Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail: imarket@eksmono-sale.ru**



eksmono.ru

Официальный
интернет-магазин
издательства «Эксмо»



Хочешь стать
автором «Эксмо»?

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книг



ЧИТАЙ-ГОРОД

ISBN 978-5-04-184991-7



9 785041 849917 >

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг.
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать
мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

bombora.ru bomborabooks bomбора

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки
- Вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

eksmo.ru/b2b

