

БЕСТСЕЛЛЕР NEW YORK TIMES

ВОСЕМЬ ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОСТИ

УМНЕЕ, БЫСТРЕЕ, ЛУЧШЕ



ЧАРЛЗ ДАХИГГ

ЛАУРЕАТ ПУЛИТЦЕРОВСКОЙ ПРЕМИИ

Думай и Решай

Чарлз Дахигг

**Восемь правил эффективности:
умнее, быстрее, лучше.
Секреты продуктивности
в жизни и бизнесе**

«АСТ»

2017

УДК 159.955
ББК 88.3

Дахигг Ч.

Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше.
Секреты продуктивности в жизни и бизнесе / Ч. Дахигг —
«АСТ», 2017 — (Думай и Решай)

ISBN 978-5-17-094948-9

Какие решения приближают нас к успеху? Какие цели делают невозможное возможным? Как переосмысливать ситуации таким образом, чтобы вместо проблем видеть скрытые возможности? Как открыть свой разум новым, креативным идеям? Как ускорить процесс обучения за счет замедления потока данных? Чарлз Дахигг дает ответы на эти и другие вопросы в своей книге «Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше». Восемь частей – восемь идей, которые помогут вам стать умнее, быстрее и лучше во всем, что вы делаете, не жертвуя тем, что вам дорого и важно!

УДК 159.955
ББК 88.3

ISBN 978-5-17-094948-9

© Дахигг Ч., 2017
© АСТ, 2017

Содержание

Предисловие	6
Часть I	10
Глава 1	10
Глава 2	15
Глава 3	18
Глава 4	21
Глава 5	31
Часть II	34
Глава 1	34
Глава 2	41
Глава 3	45
Глава 4	56
Часть III	60
Глава 1	60
Глава 2	71
Конец ознакомительного фрагмента.	78

Чарлз Дахигг

Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше: секреты продуктивности в жизни и бизнесе

Charles Duhigg

SMARTER FASTER BETTER: The Secrets of Being Productive

© Charles Duhigg, 2017

Школа перевода В. Баканова, 2016

© Издание на русском языке AST Publishers, 2017

Гарри, Оливеру, Дорис и Джону, Энди, и в первую очередь Лиз

Предисловие

Мое знакомство с наукой о продуктивности началось летом 2011 года, когда я попросил друга моего друга об одолжении.

В то время я заканчивал книгу о неврологических и психологических механизмах формирования привычек. Работа над рукописью как раз подошла к финальной стадии. Я отвечал на шквалы телефонных звонков, лихорадочно переписывал целые абзацы и испуганно вносил последние правки, но с каждым днем отставал от графика все больше и больше. Во всяком случае, так мне казалось. Моя жена, которая тоже работала на полную ставку, недавно родила второго ребенка. Днем я трудился репортером в газете «New York Times» и охотился за интересными историями, а ночью перепечатывал страницы из книги. Одним словом, вертелся как белка в колесе. Моя жизнь превратилась в нескончаемую череду неотложных дел, электронных писем, срочных совещаний и неизбежных извинений за опоздания.

Среди всей этой суматохи я все же выкроил минутку и – под видом человека, которому требуется совет по издательскому делу, – отправил коротенькое послание журналисту и писателю, который вызывал мое искреннее восхищение. Этот человек был близким другом моего коллеги по «Times» и являл собой образец успеха. Его звали Атул Гаванде. В свои 46 лет Атул Гаванде – известный хирург и эксперт в области здравоохранения – публиковался в престижных журналах и работал в одной из лучших больниц страны. Он был адъюнкт-профессором в Гарварде, консультантом Всемирной организации здравоохранения и учредителем некоммерческой организации, занимавшейся поставкой хирургических принадлежностей в слаборазвитые уголки земного шара. Он написал три книги (все бестселлеры), женат и растит троих детей. В 2006 году фонд Джона и Кэтрин Макартур вручил ему «грант для гениев» – 500 тысяч долларов, – и значительную часть гранта он потратил на благотворительность.

Есть люди, которые только притворяются продуктивными. Хотя резюме у них впечатляющие, со временем понимаешь, что их единственный талант – это самомаркетинг. А есть люди, которые, как Гаванде, живут и работают будто в иной плоскости. Гаванде писал умные и увлекательные статьи и, судя по всему, по праву мог считаться хирургом от бога. Он заботливо относился к пациентам и обожал своих детей. Всякий раз, когда у него брали интервью на радио или телевидении, он казался спокойным, непринужденным и вдумчивым. Его достижения в медицине, журналистике и здравоохранении значимы и реальны.

Короче говоря, я написал ему электронное письмо с вопросом, не найдется ли у него немного времени и для меня. Собственно, я хотел знать, как ему удается быть таким продуктивным. В чем его секрет? А главное – сможет ли этот секрет изменить и мою жизнь?

Для разных людей «продуктивность» имеет разные понятия. Кому-то достаточно потратить час на утреннюю пробежку, потом отвезти детей в школу и... все. День удался! Кто-то подолгу сидит, запершись у себя в кабинете, отвечает на письма и обзванивает клиентов. И этот человек доволен собой. Многие исследователи и художники видят доказательства продуктивности в неудавшихся экспериментах или забракованных полотнах, ибо с каждой такой ошибкой становятся на шаг ближе к успеху. Для инженеров меркой продуктивности может служить изобретение сверхбыстрого конвейера или что-нибудь в этом духе. Между прочим, продуктивные выходные здорово отличаются от продуктивных будней. Если в субботу и в воскресенье мы можем не спеша прогуляться с детьми по парку, то в остальные дни недели ни свет ни заря тащим их в детский сад и сломя голову несемся в офис.

Проще говоря, продуктивность – это наши попытки найти лучший способ использования собственной энергии, интеллекта и времени, который позволил бы получать максимальное вознаграждение при минимальном количестве ненужных телодвижений. Продук-

тивность – это процесс, в рамках которого мы учимся добиваться успеха с наименьшим стрессом и напряжением. Иными словами, суть в том, чтобы делать дела, не жертвуя ради них всем, что нам дорого и важно.

Атул Гаванде, похоже, отлично разобрался в этом.

Через несколько дней я получил от него ответное письмо. «Я бы рад помочь, – писал он, – но у меня самого жесточайший цейтнот. Надеюсь, вы поймете». Что ж, видимо, даже его возможности были не безграничны.

В конце недели я рассказал об этой переписке нашему общему другу. Я ясно дал понять, что вовсе не обиделся, – напротив, целеустремленность Гаванде приводила меня в восторг. Я понимаю, сказал я, что ему нужно лечить больных, учить студентов-медиков, писать статьи и консультировать самую крупную в мире организацию здравоохранения. Конечно, при таком графике сложно выкроить свободную минутку...

Да нет же, перебил меня мой друг, ты все неправильно понял. Дело не в этом. Гаванде был занят, потому что на этой неделе идет на рок-концерт со своими детьми. А потом едет в мини-отпуск с женой.

Собственно, Гаванде просил передать мне, чтобы я написал ему ближе к концу месяца, когда у него появится больше свободного времени.

В тот момент я понял две вещи.

Во-первых, я точно делаю что-то не так, ибо уже девять месяцев подряд у меня не было ни единого выходного дня; признаться, я не на шутку опасался, как бы мои дети, случись им выбирать между родным отцом и няней, не выбрали няню.

А во-вторых, на свете есть люди, которые точно знают, в чем секрет высокой продуктивности. Единственное, что требовалось, – убедить их поделиться этим секретом со мной.

Эта книга – результат моих поисков в области продуктивности и ее механизмов. Главным образом меня интересовал следующий вопрос: почему одни люди и компании гораздо продуктивнее, чем другие?

С тех пор, как я написал письмо Гаванде, прошло четыре года. За это время я познакомился с множеством ученых, бизнесменов, государственных деятелей, психологов и других экспертов по продуктивности. Я завел дружбу с аниматорами компании «Disney», работавшими над «Холодным сердцем», и выяснил, каким образом им удалось создать один из самых успешных фильмов в истории кино. Несмотря на чудовищную нехватку времени, они справились с задачей благодаря особому рода творческому напряжению. Я беседовал со специалистами по обработке данных в «Google» и сценаристами первых сезонов «Saturday Night Live», которые рассказали мне, что самые успешные команды придерживаются одинакового набора неписаных правил относительно взаимной поддержки и риска. Я разговаривал с агентами ФБР, раскрывшими дело о похищении человека с помощью системы гибкого менеджмента и корпоративной культуры, построенных по образцу старого автозавода во Фримонте, Калифорния. Я бродил по школам Цинциннати и своими глазами видел, как реформа образования в корне изменила жизнь учеников, придав информации – как это ни парадоксально – более трудную для восприятия форму.

Общаясь с самыми разными специалистами – неврологами, игроками в покер, психологами, пилотами, генералами и когнитивистами, – я постепенно начал понимать, что к чему. Заметив, что мои собеседники постоянно упоминают одни и те же концепции, я пришел к выводу, что именно эти идеи и лежат в основе высочайшей продуктивности некоторых людей и компаний.

Настоящая книга разделена на восемь частей, каждая из которых посвящена одной из восьми идей, судя по всему, играющих ключевую роль в обеспечении высокой продуктивности. В одной из частей, например, говорится о мотивации, которую рождает чувство кон-

троля, и о том, как превратить беспутных подростков в идеальных морпехов, предоставив им право самостоятельно принимать решения. Другая часть посвящена ментальным моделям, фокусу внимания и... историям, которые рассказывал о своей работе экипаж одного самолета. Однажды эти истории спасли жизнь 440 пассажирам.

Книга повествует о том, как правильно ставить цели, сочетая дерзкие амбиции с легкими задачами, и о том, почему в преддверии войны Судного дня власти Израиля занимались совсем не тем, чем надо. Я расскажу, отчего так важно представлять будущее в виде ряда потенциальных возможностей, и объясню, как с помощью этой техники выиграть национальный чемпионат в покер. Во всяком случае, одной женщине это удалось. Мы побываем в Силиконовой долине, поговорим о «культуре приверженности» и увидим, какую роль она сыграла в судьбе многих компаний – тех, что оставались верны своим сотрудникам даже тогда, когда это было совсем непросто.

Скомбинировав все восемь идей, мы можем сделать следующий вывод: чтобы стать продуктивным, вовсе не обязательно работать усерднее и потеть сильнее. Продуктивность – это не просто результат более длительного сидения за столом. Скорее, в основе продуктивности лежит принятие определенных решений определенными способами. Образ «я», который мы выбираем, и мерка, с которой мы подходим к повседневным проблемам; истории, которые мы себе рассказываем, и легкие цели, которые мы игнорируем; чувство общности, которое мы стремимся привить товарищам по команде, и креативные культуры, которые мы стараемся внедрить в нашу компанию, – вот что отличает простую занятость от истинной продуктивности.

Современный мир – мир информационных технологий. Сегодня мы имеем возможность связаться с коллегами в любое время дня и ночи и получить доступ ко всем необходимым документам через смартфон. За несколько секунд мы можем узнать любой интересующий нас факт и заказать любой товар, который будет доставлен к нашему порогу в течение суток. Компания может спроектировать гаджет в Калифорнии, набрать заказы в Барселоне, по электронной почте отправить схемы в Шэньчжэнь и отслеживать поставки из любого уголка земного шара. Родители в состоянии оплачивать счета, не вставая с постели, синхронизировать графики всех членов семьи и определять местонахождение телефонов детей. Мы живем во время экономической и социальной революции, которая во многих отношениях отнюдь не уступает аграрной и промышленной революциям предшествующих эпох.

Предполагается, что достижения в области коммуникаций и технологий должны сделать нашу жизнь проще. На практике выходит иначе. Большинство технических новшеств зачастую оборачиваются стрессом и дополнительным трудом.

Отчасти это объясняется тем, что мы ориентированы не на те инновации. Прежде всего нас интересуют инструменты продуктивности – всевозможные гаджеты, приложения и системы для отслеживания текущих дел, – а вовсе не уроки, которые эти технологии могут нам преподать.

Впрочем, некоторые люди сумели найти общий язык с этим изменяющимся миром. Некоторые компании научились находить в быстрых переменах свои преимущества.

Теперь-то мы понимаем, как на самом деле работает продуктивность. Мы выяснили, какие решения приближают нас к успеху и какие цели делают невозможное возможным. Мы знаем, как переосмысливать ситуации таким образом, чтобы вместо проблем видеть скрытые возможности, как открыть свой разум новым, креативным идеям и как ускорить процесс обучения за счет замедления потока данных.

Эта книга о том, как научиться принимать решения, способствующие истинной продуктивности. Это путеводитель по науке, технике и возможностям, которые могут изменить жизнь. Есть люди, которые знают, как добиться успеха с наименьшими усилиями. Есть ком-

пании, которые создают удивительные вещи с минимальными потерями. Есть руководители, которые преображают окружающих людей, раскрывая их лучшие качества.

Эта книга о том, как стать умнее, быстрее и лучше во всем, что вы делаете.

Часть I

МОТИВАЦИЯ

Курс молодого бойца, восстания в домах престарелых и локус контроля

Глава 1

Путешествие было приурочено ко дню рождения Роберта. В рамках 29-дневного тура по Южной Америке Роберт, которому только что исполнилось 60, и его жена Виола планировали побывать в Бразилии, Боливии и Перу. Предполагались экскурсии по руинам городов инков, катание на лодке по озеру Титикака, посещение ярмарок ремесел и даже наблюдения за птицами.

Такой длительный отдых, шутил Роберт перед отъездом, штука небезопасная. Он уже прикинул, сколько денег придется потратить на телефонные звонки своей секретарше. Да это же целое состояние! За последние полвека благодаря упорному труду, харизме и кипучей деятельности Роберту Филлиппу удалось превратить маленькую бензоколонку в целую империю магазинов автозапчастей, раскинувшуюся по просторам сельской Луизианы. В придачу он владел одним химическим предприятием, одной компанией, занимающейся поставкой бумаги, одной фирмой по торговле недвижимостью и несколькими участками земли. И вот сейчас, когда Роберт разменял седьмой десяток, жена уговорила его провести месяц в странах, где, как он подозревал, далеко не всякий телевизор показывал матчи между командами Луизианского и Миссисипского университетов.

Как любил говорить сам Роберт, не было на всем побережье Мексиканского залива ни единой проселочной дороги, ни единого глухого переулка, по которым бы он не проехал хоть раз в поисках клиентов. «Филлипп Инкорпорейтед» росла и развивалась. Роберт славился тем, что имел обыкновение заманивать крупных бизнесменов из Нового Орлеана и Атланты в ветхие прибрежные бары и не отпускать до тех пор, пока на столе не оставались одни обглоданные кости и пустые бутылки. На следующее утро, пока все мучились похмельем, он подписывал сделки на миллионы. Бармены давно усвоили жесткое правило – Роберту наливать газированной воды, большим шишкам подавать коктейли. Сам Роберт не прикасался к спиртному много лет.

Роберт Филлипп являлся членом братства «Рыцари Колумба»¹, членом торгово-промышленной палаты, бывшим президентом луизианской ассоциации автомобильных оптовых компаний и Портового комитета Батон-Руж, председателем правления местного банка, а также верным и щедрым сторонником той политической партии, которая в данный конкретный момент была наиболее расположена продлить ему разрешение на предпринимательскую деятельность. «Вы никогда не встречали человека, который бы так любил работать», – сказала мне его дочь Роксанна.

Роберт и Виола планировали поездку несколько месяцев и с нетерпением ждали, когда двинутся в путь. Первая часть путешествия удалась на славу. Великолепно проведя время в Бразилии, супруги отправились в Боливию. Но стоило им сойти с самолета в Ла-Пасе, как Роберт начал вести себя странно. Идя по аэропорту, он еле волочил ноги, а в зале получения

¹ Католическое движение, основанное в 1882 году и принимающее активное участие в политической и социальной жизни США. – Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. пер.

багажа был вынужден даже присесть, чтобы отдышаться. Какие-то дети подошли к нему и попросили милостыню; Роберт швырнул мелочь им в ноги и расхохотался. В автобусе по дороге в отель он пустился в громкий, бессвязный монолог о различных странах, в которых он побывал, и сравнительной привлекательности женщин, которые там жили. Должно быть, все дело в высоте, решила Виола. Расположенный в 3600 метрах над уровнем моря, Ла-Пас является одним из самых высоких городов в мире.

Распаковав вещи, Виола предложила мужу вздремнуть. Нет, ему это не интересно, заявил Роберт, он хочет гулять. Целый час Роберт расхаживал по городу, скупая безделушки и приходя в ярость всякий раз, когда местные жители не понимали по-английски. В конце концов он согласился вернуться в гостиницу и тут же заснул, хотя ночью несколько раз просыпался из-за приступов рвоты. На следующее утро Роберт пожаловался на дурноту; Виола было заикнулась об отдыхе – он страшно разозлился. Третий день Роберт провел в постели. На четвертый день Виола решила, что всему есть предел, и отпуск был прерван.

Супруги вернулись в Луизиану. Дома самочувствие Роберта слегка улучшилось. Дезориентация исчезла, он перестал говорить странные вещи. Впрочем, его жена и дети беспокоились по-прежнему. Роберт был крайне вял и отказывался выходить из дому. Каждый раз его приходилось буквально силой выгонять на улицу. Виола думала, что как только они вернутся, он сразу кинется в офис, но прошло четыре дня, а ее муж даже не созвонился со своей секретаршей. Виола напомнила ему, что близится сезон охоты на оленя и нужно получить лицензию, – Роберт заявил, что этот год он, наверное, пропустит. Виола позвонила врачу. Вскоре они уже ехали в клинику Ошнера в Новом Орлеане².

Заведующий отделением неврологии, доктор Ричард Страб, провел серию тестов. Основные физиологические показатели оказались в норме. Анализ крови не выявил ничего необычного. Никаких признаков инфекции, диабета, инфаркта или инсульта. Роберт отлично понял содержание нескольких газетных статей, великолепно помнил свое детство и мог проанализировать короткий рассказ. Результаты теста интеллекта Векслера свидетельствовали о нормальном IQ.

– Расскажите мне о своем бизнесе, – попросил доктор Страб.

Роберт объяснил, как организована его компания, и изложил подробности нескольких контрактов, которые они недавно заключили.

– Ваша жена утверждает, что вы изменились, – сказал доктор Страб.

– Она права, – согласился Роберт. – Кажется, в последнее время я не такой энергичный, как раньше.

«Судя по всему, его это не беспокоило, – позже сообщил мне доктор Страб. – Он рассказывал о личностных изменениях исключительно сухо – так, будто говорил о погоде».

Не найдя никаких признаков заболевания или травмы, за исключением внезапной апатии, доктор Страб предложил Виоле подождать несколько недель – возможно, настроение Роберта улучшится само собой. Через месяц супруги вернулись: изменений не было. По словам жены, Роберт утратил всякий интерес к друзьям и больше не читал. Если раньше с ним было просто невозможно смотреть телевизор – Роберт постоянно переключал каналы в поисках более интересной передачи, – то теперь он просто смотрел в экран, безучастный ко всему, что показывали. В конце концов Виола убедила его съездить в офис, но секретарша сказала, что он часами сидел за столом, уставившись в одну точку.

– Вы чувствуете себя несчастным? Вас что-то угнетает? – расспрашивал доктор Страб.

– Нет, – отвечал Роберт. – Я чувствую себя хорошо.

– Расскажите, пожалуйста, как вы провели вчерашний день.

Роберт в подробностях описал свой день – в основном он смотрел телевизор.

² Сегодня это учреждение называется Медицинский центр имени Ошнера (Ochsner Medical Center).

– По словам Виолы, сотрудники вашей компании обеспокоены тем, что вы редко появляетесь в офисе, – заметил доктор Страб.

– Полагаю, сейчас меня больше интересуют другие вещи, – ответил Роберт.

– Что, например?

– О, я не знаю.

Роберт замолчал и уставился в стену.

Доктор Страб выписал различные лекарства – главным образом препараты для борьбы с гормональным дисбалансом и нарушениями внимания, – однако ни один из них не дал результатов. Люди, страдающие депрессией, обычно жалуются на подавленность и описывают чувства безысходности и отчаяния. Роберт же, напротив, утверждал, что доволен жизнью. Он признался, что изменения в его личности действительно были странными, но заявил, что они его не беспокоят.

Доктор Страб назначил МРТ, которая позволила ему заглянуть внутрь черепа Роберта. Глубоко внутри, ближе к центру мозга он заметил небольшое затенение – признак точечного кровоизлияния. Из-за разрыва сосудов небольшое количество крови скопилось внутри так называемого полосатого тела. В редких случаях такие травмы приводят к повреждению мозга или перепадам настроения. В поведении Роберта, однако, ничего, кроме вялости и безразличия, не указывало на неврологическое расстройство.

Через год доктор Страб опубликовал статью в журнале «Archives of Neurology»³. «Изменения в поведении Роберта характеризовались апатией и отсутствием мотивации. Роберт забросил все свои увлечения и не мог принимать своевременные решения в работе. Он знал, какие действия необходимо предпринять, но медлил и оставлял детали без внимания. Депрессия отсутствовала». Причиной этой пассивности, предполагал доктор Страб, явилось небольшое повреждение головного мозга, по всей вероятности, спровоцированное высотным расположением Боливии. Впрочем, даже это не было установлено точно. «Вполне возможно, кровоизлияния явились простым совпадением, и большая высота не сыграла никакой физиологической роли».

По словам доктора Страба, это был интересный, но исключительно неопределенный случай.

В течение следующих двадцати лет в медицинских журналах было опубликовано несколько аналогичных исследований. Одно из них посвящалось 60-летнему профессору, пережившему стремительное «снижение интереса к жизни». Будучи великолепным специалистом в своей области, он придерживался строжайших стандартов трудовой этики и часто вставал в три часа ночи, чтобы редактировать рукописи. А потом, в один прекрасный день, его будто выключили. «У меня просто не хватает боевого духа, энергии, – сказал он своему врачу. – Нет сил. Каждое утро я буквально заставляю себя вставать с кровати»⁴.

Вторая статья касалась 19-летней девушки, которая потеряла сознание в результате утечки угарного газа, а затем утратила всякую мотивацию к выполнению простейших задач. Она могла просидеть в одном положении хоть целый день, пока кто-нибудь силой не вынуждал ее двигаться. Оставлять ее одну было просто опасно. Отец понял это, писал невролог, когда «родители нашли дочь с тяжелыми солнечными ожогами на пляже, в том самом месте, где оставили ее несколько часов назад – под зонтиком. Солнце передвинулось, тень ушла, но из-за выраженной пассивности она даже не пошевелилась».

³ Richard L. Strub, «Frontal Lobe Syndrome in a Patient with Bilateral Globus Pallidus Lesions», *Archives of Neurology* 46, № 9 (1989): 1024-27.

⁴ Michel Habib, «Athymhormia and Disorders of Motivation in Basal Ganglia Disease», *The Journal of Neuropsychiatry & Clinical Neurosciences* 16, № 4 (2004): 509-24.

Отставной офицер полиции из третьей статьи начал «поздно просыпаться и умывался исключительно тогда, когда его просила об этом жена. Затем он садился в кресло и больше не вставал».

В четвертой статье говорилось о мужчине средних лет, которого ужалила оса и у которого вскоре после этого начисто пропало желание общаться с женой, детьми и деловыми партнерами.

В конце 1980-х годов о пациентах с внезапной апатией прослышал и французский невролог из Марселя по имени Мишель Хабиб. В первую очередь он принялся искать аналогичные истории в архивах и журналах. Публикации оказались немногочисленными, но единообразными. Обычно пациента приводил на обследование его родственник. Основные жалобы – внезапное изменение в поведении и пассивность. Признаки медицинской патологии отсутствовали. Результаты тестирования на предмет психических расстройств не показывали никаких отклонений от нормы. Пациенты обладали умеренным или высоким IQ и казались физически здоровыми. Ни один из них не сказал, что чувствует себя подавленным; ни один не пожаловался на апатию.

Хабиб связался с лечащими врачами таких больных и попросил сделать МРТ. Просмотрев снимки, он обнаружил еще одно сходство: у всех апатичных пациентов были крошечные, почти незаметные точечные кровоизлияния в полосатом теле – том самом месте, где было обнаружено затенение и у Роберта.

Полосатое тело служит своего рода центральным диспетчерским пунктом головного мозга: оно передает команды из префронтальной коры – области, где принимаются решения, – в более старую часть мозга, базальные ганглии, где возникают движения и эмоции⁵. Неврологи считают, что полосатое тело помогает преобразовывать решения в действия и играет важную роль в регуляции настроения⁶. Кровоизлияния внутри полосатого тела у апатичных пациентов были маленькими – слишком маленькими, чтобы вызвать изменения в поведении, утверждали некоторые из коллег Хабиба. И все же, помимо этих точечных кровоизлияний, Хабиб *не мог найти ничего*, что могло бы объяснять исчезновение мотивации⁷.

Неврологи уже давно изучают повреждения полосатого тела⁸, поскольку полосатое тело задействовано в болезни Паркинсона. Но если болезнь Паркинсона часто сопровожда-

⁵ Вот как описывает полосатое тело Маурисио Дельгадо, невролог из Ратгерского университета: «Полосатое тело – входной блок более крупной структуры, базальных ганглий. Я говорю „входной блок“, потому что полосатое тело получает информацию от разных отделов мозга, выполняющих различные функции, вследствие чего находится в наилучшем положении для оказания влияния на поведение. Базальные ганглии и, в свою очередь, полосатое тело играют важнейшую роль в регуляции таких аспектов поведения, как моторика (дефекты в этой структуре распространены при болезни Паркинсона), познание и мотивация. Согласно одной из теорий о функциях полосатого тела и его роли в мотивации (а именно, обработке данных о вознаграждении), полосатое тело собирает сведения о возможном вознаграждении, после чего использует их для принятия поведенческих решений, предоставляя мозгу оперативную информацию о соответствии этого вознаграждения предварительным ожиданиям».

⁶ Oury Monchi et al., «Functional Role of the Basal Ganglia in the Planning and Execution of Actions», *Annals of Neurology* 59, № 2 (2006): 257-64; Edmund T. Rolls, «Neurophysiology and Cognitive Functions of the Striatum», *Revue Neurologique* 150 (1994): 648-60; Patricia S. Goldman-Rakic, «Regional, Cellular, and Subcellular Variations in the Distribution of D₁, and D₅, Dopamine Receptors in Primate Brain», *The Journal of Neuroscience* 15, № 12 (1995): 7821-36; Bradley Voytek, Robert T. Knight, «Prefrontal Cortex and Basal Ganglia Contributions to Working Memory», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 107, № 42 (2010): 18167-72.

⁷ Разобраться в том, какое влияние травмы головного мозга могут оказывать на поведение, мне помогла книга Julien Bogousslavsky & Jeffrey L. Cummings, *Behavior and Mood Disorders in Focal Brain Lesions* (Cambridge: Cambridge University Press, 2000).

⁸ У больных болезнью Паркинсона часто наблюдается поражение черной субстанции – области, сообщаемой с полосатым телом. R. K. B. Pearce et al., «Dopamine Uptake Sites and Dopamine Receptors in Parkinson's Disease and Schizophrenia», *European Neurology* 30, supplement 1 (1990): 9-14; Philip Seeman et al., «Low Density of Dopamine D₄ Receptors in Parkinson's, Schizophrenia, and Control Brain Striata», *Synapse* 14, № 4 (1993): 247-53; Philip Seeman et al., «Human Brain D₁ and D₂ Dopamine Receptors in Schizophrenia, Alzheimer's, Parkinson's, and Huntington's Diseases», *Neuropsychopharmacology* 1, № 1 (1987): 5-15.

ется тремором, потерей физического контроля и депрессией, то пациенты, которых изучал Хабиб, судя по всему, утрачивали только драйв⁹. «При болезни Паркинсона характерны проблемы с инициацией движения, – сказал мне Хабиб. – Но у апатичных пациентов никаких проблем с движением нет. Они просто-напросто не желают двигаться». 19-летняя девушка, которую нельзя было оставить одну на пляже, например, была в состоянии убрать собственную комнату, вымыть посуду, сложить белье и приготовить блюдо по рецепту, но делала это только тогда, когда ее просила об этом мать. Если никто не просил ее помочь, девушка не двигалась весь день. Однажды мать поинтересовалась, что она хочет на ужин; девушка ответила, что понятия не имеет.

Во время осмотра, писал Хабиб, апатичный профессор «мог бесконечно долго сидеть не шевелясь и молчать в ожидании первого вопроса». Если его просили описать свою работу, он запросто излагал сложные концепции и цитировал статьи по памяти. Затем он вновь погружался в молчание и безмолвствовал до тех пор, пока ему не задавали следующий вопрос.

Ни один из пациентов, которых изучал Хабиб, не дал реакцию на лекарства; равно безрезультатным оказалось и психологическое консультирование. «Пациенты демонстрируют более или менее полное безразличие к важным событиям, которые у нормальных людей обычно вызывают эмоциональный отклик, будь то положительный или отрицательный», – писал Хабиб.

«Такое впечатление, что у них полностью исчезла та часть мозга, где живет мотивация, где хранится *elan vital*¹⁰, – сказал он мне. – У них нет негативных мыслей, у них нет позитивных мыслей. У них вообще нет мыслей. Они не стали глупее, не начали хуже осознавать окружающий мир. Их прежние личности никуда не делись, все дело в абсолютном отсутствии драйва или побудительной силы. Они совершенно утратили мотивацию».

⁹ В психологии мотивации – внутреннее побуждение; импульс к действию. В более общем смысле – внутренняя энергия, энтузиазм.

¹⁰ Жизненная сила (фр.).

Глава 2

Стены лаборатории Питтсбургского университета, где проводился эксперимент, были покрашены в жизнерадостный желтый цвет. В небольшом помещении стояли магнитно-резонансный томограф и компьютер. Улыбающийся исследователь, который выглядел чересчур молодо для докторской степени, по очереди приглашал участников в кабинет, после чего просил их снять все украшения, вынуть металлические предметы из карманов и лечь на пластиковый стол томографа.

Лежа в томографе, *испытуемые* видели монитор компьютера¹¹. Каждому из участников эксперимента исследователь сообщал, что на мониторе будут появляться числа от 1 до 9. Задача: заранее угадать, какое это будет число – меньше или больше 5 – и нажать соответствующую кнопку. Игра не требует никаких навыков, заверял исследователь, это не тест на способности. Хотя испытуемым, разумеется, ничего подобного не говорили, но сам исследователь считал эту игру одной из самых скучных игр в мире. На самом деле он сознательно сделал ее такой.

По правде говоря, исследователю – Маурисио Дельгадо – было глубоко безразлично, каковы будут догадки участников – верные или неверные. Его интересовал другой момент: в каких отделах головного мозга возникает активность во время крайне скучной, бессмысленной игры. Пока испытуемые строили догадки, томограф регистрировал нейронную активность. Дельгадо хотел выяснить, где именно возникают неврологические ощущения возбуждения и антиципации (предвосхищения). Другими словами, он хотел знать, где рождается мотивация. Перед началом эксперимента Дельгадо заверял каждого, что тот вправе прекратить игру, как только пожелает. Впрочем, опыт подсказывал ему, что участники будут строить догадку за догадкой, иногда по несколько часов подряд. Причиной такого упорства и была антиципация – чувство, возникающее в ожидании правильного ответа.

Лежа в томографе, испытуемые внимательно смотрели на монитор, нажимали кнопки и делали прогнозы. Некоторые радовались, когда выигрывали, и стонали, когда проигрывали. Отслеживая активность мозга, Дельгадо отметил, что полосатое тело – центральный диспетчерский пункт – «вспыхивало» всякий раз, когда участники играли, вне зависимости от конечного результата. Дельгадо понимал: данный тип активности полосатого тела *связан с ощущениями предвкушения и возбуждения*¹².

¹¹ Mauricio R. Delgado et al., «Tracking the Hemodynamic Responses to Reward and Punishment in the Striatum», *Journal of Neurophysiology* 84, № 6 (2000): 3072-77.

¹² В некоторых версиях этого эксперимента за правильную догадку полагалось небольшое финансовое вознаграждение, а за неправильную – штраф. В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Дельгадо более подробно рассказал о своих экспериментах: «Целью этих первых исследований явилось изучение нейронной цепи, отвечающей за реакцию на вознаграждение. Из экспериментов на животных мы знали, что в обработке информации о вознаграждении задействованы определенные отделы мозга. Но о том, как эта информация преобразуется в человеческом мозге, о том, как он реагирует на наиболее распространенные вознаграждения – например деньги – было известно очень немного. Последнее, кстати, особенно важно для понимания различных типов поведенческой зависимости, в частности патологического пристрастия к азартным играм. Таким образом, прежде всего мы решили выяснить, что происходит в мозгу, когда участники выигрывают и проигрывают небольшие суммы денег в результате верных и неверных догадок соответственно. Наблюдаемый нами паттерн характерен для реакции на вознаграждение. Мы видим активность в полосатом теле (как в дорсальной, так и в вентральной его части). Реакция представляет собой повышение активности в самом начале раунда, когда на мониторе появляется знак вопроса, и испытуемые начинают гадать. Мы предположили, что это отражает предвосхищение потенциального вознаграждения. Данная гипотеза находит поддержку в других исследованиях с использованием этой задачи (см. Delgado et al., 2004, Leotti & Delgado, 2011), а также работах Брайана Натсона (Brian Knutson, 2001). Испытуемые пока не знают, верна их догадка или нет, ведет она к выигрышу или проигрышу. Таким образом, повышение активности характерно для обоих типов догадок. Наконец на экране отображается правильный ответ. Изменение паттерна говорит о том, что полосатое тело различает положительный и отрицательный результат – выигрыш или проигрыш. В случае выигрыша отмечается усиление активности, в случае проигрыша – ее снижение. Одна из интерпретаций полученных нами данных гласит, что полосатое тело кодирует ценность результата. Согласно более общему объяснению,

В конце сеанса один из испытуемых поинтересовался, можно ли ему продолжить играть самому, у себя дома.

– Вряд ли это возможно, – ответил Дельгадо, объяснив, что игра существует только на его компьютере. Кроме того, сказал он по секрету, эксперимент был нечестный. Дельгадо запрограммировал компьютер так, чтобы тот выбирал число не до, а *после* того, как испытуемые делали свои прогнозы. Все выигрывали первый раунд, проигрывали второй, выигрывали третий, проигрывали четвертый и так далее, согласно предварительно заданному алгоритму. Результат был определен заранее. С равным успехом можно спорить с помощью монеты с орлом на обеих сторонах.

– Ничего страшного, – заверил мужчина. – Я не против. Мне просто нравится играть.

«Это было странно, – позже рассказывал мне Дельгадо. – Если ты знаешь, что игра заведомо нечестная, какой смысл в нее играть? Что интересного в такой игре? Твой выбор ни на что не влияет. Тем не менее мне потребовалось пять минут, чтобы убедить его не брать игру домой».

Следующие несколько дней Дельгадо только и думал, что об этом человеке. Почему игра заинтересовала его так сильно? И, если уж на то пошло, почему она так понравилась многим другим испытуемым? Данные эксперимента помогли Дельгадо определить, в каких отделах головного мозга возникает нейронная активность во время игры на угадывание, но они не объясняли саму мотивацию к игре, то есть что вообще побуждало этих людей играть.

Несколько лет спустя Дельгадо провел еще один эксперимент. Он набрал новых испытуемых и снова предложил им игру на угадывание. Новая игра, однако, *кардинально отличалась от предыдущей*: 50 % раундов выбор делали люди, 50 % – компьютер¹³.

Пока испытуемый играл, Дельгадо наблюдал за активностью его полосатого тела. Если испытуемому разрешалось высказать догадку самому, его мозг «вспыхивал» точно так же, как и в предыдущем эксперименте. Это были неврологические эквиваленты антиципации и возбуждения. Если же испытуемый не мог контролировать выбор числа, его полосатое тело «молчало». Казалось, мозг терял всякий интерес к происходящему. «Выраженная актив-

принимающему во внимание все нейронные входы и выходы этой структуры, полосатое тело получает информацию о результате/вознаграждении, сопоставляет ее с ожиданиями (например, правильно вы угадали или ошиблись, загадав крупную карту) и дает возможность системе скорректировать или выработать следующее решение (например, в следующий раз загадать карту помельче)».

¹³ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Дельгадо пояснил следующее: «Было проведено три эксперимента, посвященных этому вопросу... В первом (Tricomi et al., 2004) участникам показывали два круга. Увидев желтый круг, испытуемые должны были выбрать кнопку 1 или 2. За каждый правильный ответ полагался денежный приз. Увидев синий круг, испытуемые могли нажать любую кнопку (моторный контроль) – в данном случае выбор кнопки не имел никакого отношения к вознаграждению; оно носило произвольный характер. На самом деле вознаграждение носило произвольный характер в обоих случаях. Тем не менее если субъекты искренне верили, что выбор кнопки имеет значение – как в раундах с желтым кругом, – активность полосатого тела оказывалась намного сильнее. Эксперимент показал: реакция на вознаграждение была более выражена, когда участники испытывали чувство контроля над ситуацией. Второй эксперимент включал угадывание карт (Delgado et al., 2005). Перед началом каждого раунда участникам предлагали подсказку (например, круг), указывающую на старшую или мелкую карту. Методом проб и ошибок испытуемым предстояло установить, что именно обозначала подсказка. Результаты эксперимента говорили о том, что активность полосатого тела связана не только с обработкой ценности вознаграждения, но и с активным анализом любой доступной информации о нем... В ходе третьего эксперимента (Leotti & Delgado, 2005) мы предлагали испытуемым, скажем, две подсказки – квадрат и круг. Квадрат обозначал выбор 50/50. Выбор правильного варианта сопровождался вознаграждением (проигрыш как таковой отсутствовал; испытуемый либо получал приз, либо не получал). Субъекты считали, что все „зависит“ от них – совсем как тот молодой человек, который надеялся „переиграть компьютер“. Второй тип раундов предполагал отсутствие выбора. Испытуемым показывали круг; в этом случае выбор делал компьютер. Если компьютер оказывался прав, испытуемые получали вознаграждение. Таким образом, получить вознаграждение можно было в обоих типах раундов. Единственное отличие – в первом случае выбор делали сами испытуемые, во втором – компьютер. Первый тип раундов требовал больше усилий (фактический выбор), хотя предусматривал аналогичное вознаграждение. Что интересно, испытуемые предпочитали именно его. Активность в полосатом теле возникала одновременно с предъяснением квадрата (но не круга). Иными словами, как только участники обнаруживали, что могут делать выбор самостоятельно, мы регистрировали активность в этой области мозга. Это свидетельствует о том, что сама возможность выбора может носить вознаграждающий характер».

ность в хвостатом ядре отмечалась только в тех случаях, когда субъектам разрешалось угадывать самим, – позже писали Дельгадо и его коллеги. – Предвосхищение возможности выбора было связано с повышенной активностью в кортикостриарных зонах – в частности, вентральном стриатуме, задействованном в аффективных и мотивационных процессах».

После окончания игры Дельгадо расспрашивал испытуемых об их ощущениях. Они отвечали, что получали гораздо больше удовольствия, когда сами могли контролировать выбор числа. Им было интересно, выиграли они или проиграли. Когда за выбор отвечал компьютер, эксперимент производил впечатление «обязаловки». Им становилось скучно, и испытуемые хотели, чтобы он поскорее закончился.

Дельгадо не видел в этом логики. Шансы на выигрыш во всех раундах были одинаковыми и не зависели от того, кто контролировал выбор: человек или компьютер. Возможность высказать собственное предположение, а не ждать, пока это сделает машина, не должна была внести никаких принципиальных изменений в восприятие игры. И в том, и в другом случае неврологические реакции *должны* быть одинаковыми. И все же позволение испытуемым делать выбор самостоятельно кардинально меняло игру. Из «тяжкой повинности» эксперимент мгновенно превращался в увлекательную задачу. Мотивация к игре резко возрастала только потому, что участники считали себя хозяевами положения¹⁴.

¹⁴ Тем, кого интересует дополнительная информация по экспериментам Дельгадо, могу порекомендовать следующие статьи: Elizabeth M. Tricomi, Mauricio R. Delgado, Julie A. Fiez, «Modulation of Caudate Activity by Action Contingency», *Neuron* 41, № 2 (2004): 281-92; Mauricio R. Delgado, M. Meredith Gillis, Elizabeth A. Phelps, «Regulating the Expectation of Reward via Cognitive Strategies», *Nature Neuroscience* 11, № 8 (2008): 880-81; Laura N. Martin, Mauricio R. Delgado, «The Influence of Emotion Regulation on Decision-Making Under Risk», *Journal of Cognitive Neuroscience* 23, № 9 (2011): 2569-81; Lauren A. Leotti, Mauricio R. Delgado, «The Value of Exercising Control over Monetary Gains and Losses», *Psychological Science* 25, № 2 (2014): 596–604; Lauren A. Leotti, Mauricio R. Delgado, «The Inherent Reward of Choice», *Psychological Science* 22 (2011): 1310-18.

Глава 3

За последние несколько десятилетий в экономике произошли существенные сдвиги. Крупные компании, обещающие пожизненное трудоустройство, сделали акцент на фрилансеров и трудовых мигрантов, в связи с чем проблема мотивации приобрела особое значение. В 1980 году более чем 90 % работающих американцев подчинялись тому или иному начальнику¹⁵. Сегодня более трети – фрилансеры, контрактники или иные временные сотрудники¹⁶. Те, кто преуспел в новой экономике, отличаются умением самостоятельно распределять свое время и энергию¹⁷. Они знают, как ставить цели, определять приоритеты и выбирать наиболее оптимальные для себя проекты. Люди, умеющие мотивировать себя сами, согласно исследованиям, зарабатывают больше денег, сообщают о более высоких уровнях благополучия и утверждают, что вполне довольны своей семейной, трудовой и повседневной жизнью.

В сборниках практических советов и пособиях по лидерству самомотивацию часто представляют либо как статическую особенность нашей личности, либо как результат невротического анализа, в рамках которого мы подсознательно сопоставляем вознаграждение и усилия, необходимые для получения этого вознаграждения. Впрочем, ученые – такие как Мишель Хабиб и Маурисио Дельгадо – убеждены, что все гораздо сложнее. Мотивация, скорее, сродни навыку – например, навыку чтения или письма, – который можно приобрести и совершенствовать. Исследователи обнаружили, что при правильном подходе самомотивация поддается развитию. В чем секрет? В вере в определенную власть над собственными действиями и окружением, говорят ученые. Чтобы мотивировать себя и других, мы должны чувствовать себя хозяевами положения.

«Потребность в контроле – биологический императив», – писала группа психологов из Колумбийского университета в журнале *«Trends in Cognitive Sciences»* в 2010 году¹⁸. Люди, искренне верящие, что все зависит от них, как правило, работают больше и усерднее; они не только более уверены в себе и быстрее преодолевают неудачи¹⁹, но и часто живут дольше, чем их ровесники²⁰. Стремление к контролю играет важнейшую роль в развитии нашего мозга; стоит младенцу научиться принимать пищу самостоятельно, как он начинает активно сопротивляться любым попыткам взрослых руководить процессом – причем даже в том случае, если покорность означает, что еда скорее попадет ему в рот²¹.

¹⁵ «Self-Employment in the United States», *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, 09/2010, <http://www.bls.gov/opub/mlr/2010/09/art2full.pdf>.

¹⁶ Согласно данным исследования, проведенного Счетной палатой США в 2006 году, доля временных рабочих составляла 31 %.

¹⁷ Michelle Conlin et al., «The Disposable Worker», *Bloomberg Business*, 7/01/2010.

¹⁸ Lauren A. Leotti, Sheena S. Iyengar, Kevin N. Ochsner, «Born to Choose: The Origins and Value of the Need for Control», *Trends in Cognitive Sciences* 14, № 10 (2010): 457-63.

¹⁹ Diana I. Cordova, Mark R. Lepper, «Intrinsic Motivation and the Process of Learning: Beneficial Effects of Contextualization, Personalization, and Choice», *Journal of Educational Psychology* 88, № 4 (1996): 715; Judith Rodin, Ellen J. Langer, «Long-term Effects of a Control-Relevant Intervention with the Institutionalized Aged», *Journal of Personality and Social Psychology* 35, № 12 (1977): 897; Rebecca A. Henry, Janet A. Sniezek, «Situational Factors Affecting Judgments of Future Performance», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54, № 1 (1993): 104-32; Romin W. Tafarodi, Alan B. Milne, Alyson J. Smith, «The Confidence of Choice: Evidence for an Augmentation Effect on Self-Perceived Performance», *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, № 11 (1999): 1405-16; Jack W. Brehm, «Postdecision Changes in the Desirability of Alternatives», *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 52, № 3 (1956): 384; Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, vol. 2 (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1962); Daryl J. Bem, «An Experimental Analysis of Self-Persuasion», *Journal of Experimental Social Psychology* 1, № 3 (1965): 199-218; Louisa C. Egan, Laurie R. Santos, Paul Bloom, «The Origins of Cognitive Dissonance Evidence from Children and Monkeys», *Psychological Science* 18, № 11 (2007): 978-83.

²⁰ E. J. Langer, J. Rodin, «The Effects of Choice and Enhanced Personal Responsibility for the Aged: A Field Experiment in an Institutional Setting», *Journal of Personality and Social Psychology* 34, № 2 (1976): 191-98.

²¹ Margaret W. Sullivan, Michael Lewis, «Contextual Determinants of Anger and Other Negative Expressions in Young Infants»,

Один из способов доказать себе, что все в наших руках, заключается в принятии решений. «Любой выбор – пусть даже самый незначительный – усиливает чувство контроля и веру в собственные силы», – пишут исследователи из Колумбийского университета. Даже если само решение не приносит никакой пользы, мы все равно жаждем свободы выбора²². «И животные, и люди демонстрируют выраженное предпочтение наличия выбора его отсутствию – причем даже тогда, когда ни один из вариантов не предполагает дополнительной награды», – отмечает Дельгадо в статье, опубликованной в журнале «Psychological Science» в 2011 году²³.

Вышеизложенные представления легли в основу теории мотивации, которая гласит: первым шагом в обеспечении драйва является предоставление людям возможности самим принимать решения, что *обеспечивает* чувства независимости и самодетерминации²⁴. В ходе экспериментов испытуемые демонстрируют более выраженную мотивацию к выполнению сложных задач, если эти задачи представлены в виде решений, а не команд. Кстати, это одна из причин, почему кабельная компания задает вам кучу вопросов, когда вы подписываетесь на ее обслуживание. Если вас спрашивают, предпочитаете ли вы безбумажный счет детализированному отчету или пакет «Ультра» платиновой линейке, вероятность того, что у вас будет стимул аккуратно оплачивать счета каждый месяц, возрастает. Пока мы испытываем чувство контроля, мы готовы подыгрывать чему угодно.

«Вам знакома ситуация, когда человек, застряв в пробке на автостраде, хочет свернуть на ближайшем съезде, хотя понимает, что так будет добираться до дома еще дольше? – говорит Дельгадо. – Это наш мозг радуется возможности взять ситуацию под контроль. Вы не попадете домой быстрее, зато будете чувствовать себя лучше. Просто нам нравится думать, что мы – главные».

Developmental Psychology 39, № 4 (2003): 693.

²² Lauren A. Leotti, Mauricio R. Delgado, «The Inherent Reward of Choice», *Psychological Science* (2011).

²³ Там же.

²⁴ Erika A. Patall, Harris Cooper, Jorgianne Civey Robinson, «The Effects of Choice on Intrinsic Motivation and Related Outcomes: A Meta-Analysis of Research Findings», *Psychological Bulletin* 134, № 2 (2008): 270; Deborah J. Stipek, John R. Weisz, «Perceived Personal Control and Academic Achievement», *Review of Educational Research* 51, № 1 (1981): 101-37; Steven W. Abrahams, «Goal-Setting and Intrinsic Motivation: The Effects of Choice and Performance Frame-of-Reference» (PhD diss., Columbia University, 1989); Teresa M. Amabile, Judith Gitomer, «Children's Artistic Creativity Effects of Choice in Task Materials», *Personality and Social Psychology Bulletin* 10, № 2 (1984): 209-15; D'Arcy A. Becker, «The Effects of Choice on Auditors' Intrinsic Motivation and Performance», *Behavioral Research in Accounting* 9 (1997); Dan Stuart Cohen, «The Effects of Task Choice, Monetary, and Verbal Reward on Intrinsic Motivation: A Closer Look at Deci's Cognitive Evaluation Theory» (PhD diss., Ohio State University, 1974); Diana I. Cordova, Mark R. Lepper, «Intrinsic Motivation and the Process of Learning: Beneficial Effects of Contextualization, Personalization, and Choice», *Journal of Educational Psychology* 88, № 4 (1996): 715; Hsiao d' Ailly, «The Role of Choice in Children's Learning: A Distinctive Cultural and Gender Difference in Efficacy, Interest, and Effort», *Canadian Journal of Behavioural Science* 36, № 1 (2004): 17; Edward L. Deci, *The Psychology of Self-Determination* (New York: Free Press, 1980); J. B. Detweiler, R. J. Mendoza, M. R. Lepper, «Perceived Versus Actual Choice: High Perceived Choice Enhances Children's Task Engagement», 8th Annual Meeting of the American Psychological Society, San Francisco, 1996; John J. M. Dwyer, «Effect of Perceived Choice of Music on Exercise Intrinsic Motivation», *Health Values: The Journal of Health Behavior, Education and Promotion* 19, № 2 (1995): 18-26; Gregory G. Feehan, Michael E. Enzle, «Subjective Control over Rewards: Effects of Perceived Choice of Reward Schedule on Intrinsic Motivation and Behavior Maintenance», *Perceptual and Motor Skills* 72, № 3 (1991): 995-1006; Terri Flowerday, Gregory Schraw, Joseph Stevens, «The Role of Choice and Interest in Reader Engagement», *The Journal of Experimental Education* 72, № 2 (2004): 93-114; Claus A. Hallschmidt, «Intrinsic Motivation: The Effects of Task Choice, Reward Magnitude and Reward Choice» (PhD diss., University of Alberta, 1977); Sheena S. Iyengar, Mark R. Lepper, «Rethinking the Value of Choice: A Cultural Perspective on Intrinsic Motivation», *Journal of Personality and Social Psychology* 76, № 3 (1999): 349; Keven A. Prusak et al., «The Effects of Choice on the Motivation of Adolescent Girls in Physical Education», *Journal of Teaching in Physical Education* 23, № 1 (2004): 19-29; Johnmarshall Reeve, Glen Nix, Diane Hamm, «Testing Models of the Experience of Self-Determination in Intrinsic Motivation and the Conundrum of Choice», *Journal of Educational Psychology* 95, № 2 (2003): 375; Romin W. Tafarodi, Alan B. Milne, Alyson J. Smith, «The Confidence of Choice: Evidence for an Augmentation Effect on Self-Perceived Performance», *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, № 11 (1999): 1405-16; Miron Zuckerman et al., «On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior», *Personality and Social Psychology Bulletin* 4, № 3 (1978): 443-46.

Вот полезный урок для всех, кто стремится мотивировать себя и других, простой способ стимулировать волю к действию: примите решение – любое решение, которое даст вам почувствовать, что все зависит от вас. Если вы с трудом отвечаете на скучные, однообразные электронные письма, выберите одно из середины почтового ящика. Приступая к заданию, сначала напишите заключение, начните с графики или сделайте то, что вам особенно интересно. Чтобы повысить мотивацию к контакту с раздражающим вас сотрудником, выберите место встречи. Перед тем как приступить к следующему коммерческому звонку, решите, какой вопрос вы зададите первым.

Выбор – доказательство того, что все в наших руках, – стимулирует мотивацию. Конкретные решения, которые мы принимаем, значат гораздо меньше, нежели сам факт контроля ситуации. Именно чувство самодетерминации заставляет нас двигаться вперед. Вот почему участники эксперимента Дельгадо желали играть снова и снова.

Вышеизложенное отнюдь не означает, что повысить мотивацию всегда легко. Иногда одного выбора недостаточно. Порой нам нужно нечто большее.

Глава 4

Эрик Кинтанилья подписал бланк и официально вступил в ряды морской пехоты США. Вербовщик пожал ему руку, заглянул в глаза и сказал, что он сделал правильный выбор.

«Другого для меня не существует, сэр», – ответил Кинтанилья. Он хотел, чтобы это прозвучало смело и уверенно, но голос его дрожал, а рука так вспотела, что оба украдкой тут же вытерли ладони о штаны.

Кинтанилье было 23 года. Пять лет назад он окончил среднюю школу в маленьком городке в часе езды к югу от Чикаго. Он подумывал о том, чтобы поехать учиться в какой-нибудь крупный колледж, но не знал, что именно хочет изучать, не знал, что хочет делать потом, – много чего не знал, если быть откровенным. В итоге Кинтанилья поступил в местный колледж и получил диплом младшего специалиста по общеобразовательным предметам. Он надеялся, что это поможет ему получить работу в магазине мобильных телефонов в торговом центре. «Я заполнил, не знаю, штук десять заявок, – сказал Кинтанилья. – Но ответа так и не дождался».

Он устроился на неполный рабочий день в магазин товаров для хобби и периодически подменял своего товарища, водителя авторефрижератора, когда тот болел или уезжал из города. Вечерами молодой человек играл в «World Of Warcraft». Нет, далеко не так представлял он свою жизнь! Кинтанилья был готов к лучшему. Он решил сделать предложение девушке, с которой встречался со школы. Хотя свадьба была фантастической, после нее ничего толком не изменилось – он по-прежнему стоял на месте. Вскоре его жена забеременела. Кинтанилья еще раз попытал счастья в магазинчике сотовых телефонов; на этот раз его пригласили на собеседование. Весь вечер накануне встречи он репетировал ее с женой.

– Дорогой, – сказала она, – дай им основание нанять именно тебя. Расскажи о том, что тебе интересно больше всего.

На следующий день, когда менеджер магазина спросил его, почему он хочет продавать телефоны T-Mobile, Кинтанилья оцепенел.

– Я не знаю, – пробормотал он, и это была чистая правда.

Через несколько недель на одной из вечеринок Кинтанилья встретил бывшего одноклассника, который только что вернулся домой после курса начальной военной подготовки. Парень потерял девять килограммов, зато приобрел накачанные мышцы и чувство уверенности в себе. Он рассказывал анекдоты и флиртовал с девушками. Может быть, сказал Кинтанилья своей жене на следующее утро, ему стоит подумать о морской пехоте? Жене эта идея не понравилась. Не понравилась она и его матери, однако бедный Кинтанилья не мог придумать ничего другого. Однажды вечером он сел за кухонный стол, взял лист бумаги и разделил его на две колонки. В левой колонке он написал «Морская пехота», а правую попытался заполнить другими вариантами. Единственным, что пришло ему на ум, оказалось «получить повышение в магазине товаров для хобби».

Пять месяцев спустя посреди ночи Кинтанилья прибыл в пункт подготовки новобранцев корпуса морской пехоты в Сан-Диего. Вместе с 80 другими молодыми людьми он сбрил волосы, сдал анализ крови, сменил одежду на камуфляж и начал новую жизнь²⁵.

²⁵ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, полковник Роберт Грани, командующий Учебным центром для новобранцев КМП в Сан-Диего, писал: «С того момента, как новобранцы сходят с автобуса и ступают на желтые следы, они подвергаются определенной степени коллективного шока и стресса, призванного не только акцентировать командное взаимодействие и подчинение приказам, но и подчеркнуть тот факт, что они вступают в новую фазу своей жизни – фазу, в которой самоотверженная преданность друг другу ценится гораздо больше, нежели личные достижения. Сразу по прибытии, помимо медицинского осмотра и стрижки, новобранец проходит проверку на предмет контрабанды, решает практические задачи, связанные с обработкой административных данных, и получает одежду. После этого ему разрешается позвонить домой и уведомить своих родителей или другое ответственное лицо, что он благополучно

13-недельный курс молодого бойца, на который в 2010 году был зачислен Кинтанилья, представлял собой относительно новый эксперимент в погоне корпуса за идеальными морпехами. На протяжении большей части своей 235-летней истории программа подготовки была ориентирована на превращение беспутных и буйных подростков в дисциплинированные войска. Во всяком случае, так обстояли дела до тех пор, пока комендантом КМП США²⁶ не стал 53-летний генерал по имени Чарлз Крулак. Это произошло за пятнадцать лет до вербовки Кинтанильи. По мнению Крулака, начальная подготовка требовала существенных изменений. «Кандидаты были гораздо слабее, – сказал он мне. – Многим из этих детишек требовалась не просто дисциплина, а психическая реконструкция. Они никогда не входили в спортивную команду, никогда по-настоящему не работали, они вообще никогда ничего не делали. В их лексиконе начисто отсутствовало такое слово, как амбиции. Всю свою жизнь они тупо следовали инструкциям»²⁷.

Это было плохо, ибо корпусу требовались бойцы, умеющие принимать решения. Морские пехотинцы – как они с радостью сообщат вам сами – отличаются от солдат и моряков. «Мы приходим первые, а уходим последние, – говорил Крулак. – Нам нужны выраженные инициаторы». В современном мире это означает, что корпус нуждается в мужчинах и женщинах, способных сражаться в таких местах, как Сомали и Багдад, – там, где изменения тактики и правил непредсказуемы, и морским пехотинцам часто приходится *выбирать лучший план действий самостоятельно*, в режиме реального времени²⁸.

«Я начал консультироваться с психологами и психиатрами – хотел понять, как лучше учить новобранцев думать самим, – сказал Крулак. – К нам приходили отличные ребята, но они были напрочь лишены целеустремленности и драйва. Все, что они умели, – это выполнять абсолютный минимум. Складывалось впечатление, что работаешь с группой зануд. Морские пехотинцы не могут быть занудами».

Крулак принялся изучать статьи по обучению самомотивации. Особый интерес вызвало у него одно исследование: оно было проведено корпусом много лет назад и показывало, что наибольших успехов в морской пехоте добивались люди с сильным «внутренним локусом контроля». Иными словами, эти люди верили, что могут влиять на свою судьбу посредством принимаемых ими решений.

прибыл в пункт подготовки».

²⁶ Высший по званию офицер корпуса морской пехоты США; подчиняется непосредственно военно-морскому министру и отвечает за всю деятельность корпуса, включая руководство, дисциплину, внутреннюю организацию и подготовку новобранцев.

²⁷ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, полковник Грани отозвался о реформах Крулака следующим образом: «В основе серии реформ лежало внедрение в обучение новобранцев элемента ценностно-ориентированной подготовки, с одной стороны, и введение Горнила – с другой. Наряду с повышением самомотивации и оттачиванием лидерских качеств, реформы были направлены на развитие способности к взаимодействию, формирование стремления подчиняться, а также закрепление основных человеческих ценностей (честь, мужество, самоотверженность). Благодаря философии, которую стремился внедрить генерал Крулак, наши морские пехотинцы могли научиться принимать правильные ценностно-ориентированные решения как в военное, так и в мирное время».

²⁸ Своим пониманием особенностей начальной подготовки новобранцев КМП США я обязан генералу Крулаку и майору Нилу Руджеро, начальнику отдела по связям с общественностью в пункте сбора и подготовки новобранцев КМП Сан-Диего/Западного вербовочного района. Много полезной информации я почерпнул из книги Thomas E. Ricks, *Making the Corps* (New York: Scribner, 2007). Другие использованные мной источники включают: Vincent Martino, Jason A. Santamaria, Eric K. Clemons, *The Marine Corps Way: Using Maneuver Warfare to Lead a Winning Organization* (New York: McGraw-Hill, 2005); James Woulfe, *Into the Crucible: Making Marines for the 21st Century* (Novato, Calif.: Presidio Press, 2009); Jon R. Katzenbach, *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees* (Boston: Harvard Business Press, 2000); Megan M. Thompson, Donald R. McCreary, *Enhancing Mental Readiness in Military Personnel* (Toronto: Defense Research and Development, 2006); Ross R. Vickers Jr., Terry L. Conway, «Changes in Perceived Locus of Control During Basic Training» (1984); Raymond W. Novaco et al., *Psychological and Organizational Factors Related to Attrition and Performance in Marine Corps Recruit Training*, №AR-001 (Seattle: Washington University Department of Psychology, 1979); Thomas M. Cook, Raymond W. Novaco, Irwin G. Sarason, «Military Recruit Training as an Environmental Context Affecting Expectancies for Control of Reinforcement», *Cognitive Therapy and Research* 6, № 4 (1982): 409-27.

Локус контроля является *одной* из основных тем исследований в психологии с 1950-х годов²⁹. Ученые обнаружили, что люди с внутренним локусом контроля, как правило, ищут причины успеха или неудачи в себе, а не приписывают ответственность факторам, неподвластным их влиянию. Ученик с сильным внутренним локусом контроля, например, напишет хорошие оценки упорному труду, а не естественной сообразительности. Продавец с внутренним локусом контроля скорее обвинит в потерянном сбыте свой собственный недостаток энергии, а не обыкновенное невезение.

«Внутренний локус контроля связан с академической успеваемостью, более высокой самомотивацией и социальной зрелостью, меньшим количеством случаев стресса и депрессии и большей продолжительностью жизни», – писала группа психологов в журнале *«Problems and Perspectives in Management»* в 2012 году³⁰. Люди с внутренним локусом контроля обычно зарабатывают больше денег, имеют больше друзей, дольше остаются в браке и сообщают о большей профессиональной успешности и удовлетворенности.

Внешний локус контроля – вера в то, что наша жизнь прежде всего находится под влиянием событий, нам неподвластных – напротив, «коррелирует с более высоким уровнем стресса, [часто] потому что человек воспринимает ситуацию как превосходящую его копинговые возможности³¹», – пишет группа психологов.

Как показывают исследования, на локус контроля можно влиять через обучение и обратную связь. В рамках одного из экспериментов, проведенного в 1998 году, 128 пятиклассникам *предложили серию сложных головоломок*³². Впоследствии каждому ученику сообщили, что он показал отличные результаты. Половине детей также сказали, что «ты, наверное, очень старался». Оказалось, что фраза о старании активировала внутренний локус контроля, ведь старание – исключительно наше решение. Хваля человека за старание, мы тем самым укрепляем его веру в то, что он имеет власть над собой и своим окружением.

Другой половине учеников сказали, что «ты, должно быть, очень умный». Указание на интеллект, в отличие от указания на старание, активировало внешний локус контроля. Большинство пятиклассников считают, что не могут контролировать степень своей сообразительности. В целом маленькие дети расценивают интеллект как некую врожденную способность. Следовательно, когда мы говорим ребенку, что он умный, мы подкрепляем его веру в то, что успех или неудача обусловлены факторами, не поддающимися его контролю.

Затем всем ученикам предложили три дополнительные задачи различной степени сложности.

Дети, которых похвалили за интеллект, тем самым настроив на мышление сквозь призму неподвластных им факторов, преимущественно выбирали более легкие головоломки. У всех наблюдалось явное снижение мотивации к усердию. Позже они заявили, что им было не очень весело.

²⁹ Julian B. Rotter, «Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs: General and Applied* 80, № 1 (1966): 1; Timothy A. Judge et al., «Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct?», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, № 3 (2002): 693; Herbert M. Lefcourt, *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research* (Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum, 1982); Cassandra Bolyard Whyte, «High-Risk College Freshmen and Locus of Control», *Humanist Educator* 16, № 1 (1977): 2–5; Angela Roddenberry, Kimberly Renk, «Locus of Control and Self-Efficacy: Potential Mediators of Stress, Illness, and Utilization of Health Services in College Students», *Child Psychiatry and Human Development* 41, № 4 (2010): 353–70; Victor A. Benassi, Paul D. Sweeney, Charles L. Dufour, «Is There a Relation Between Locus of Control Orientation and Depression?», *Journal of Abnormal Psychology* 97, № 3 (1988): 357.

³⁰ Alexandra Stocks, Kurt A. April, Nandani Lynton, «Locus of Control and Subjective Well-Being-a Cross-Cultural Study», *Problems and Perspectives in Management* 10, № 1 (2012): 17–25.

³¹ Копинг – действия, предпринимаемые человеком с целью борьбы со стрессом. – Примеч. науч. ред.

³² Claudia M. Mueller, Carol S. Dweck, «Praise for Intelligence Can Undermine Children's Motivation and Performance», *Journal of Personality and Social Psychology* 75, № 1 (1998): 33.

Дети, которых похвалили за старание, тем самым поощрив рассматривать опыт с точки зрения самодетерминации, напротив, предпочли трудные головоломки. Они работали дольше и набрали большее количество баллов. В конце они сообщили, что прекрасно провели время.

«Внутренний локус контроля – приобретаемый навык», – объяснила мне Кэрол Дуэк, психолог из Стэнфордского университета, которая помогала проводить это исследование³³. – «Большинство из нас приобретают его в раннем возрасте. Тем не менее у некоторых людей чувство самодетерминации настолько подавляется особенностями взросления или предшествующим опытом, что они забывают, какое сильное влияние могут оказывать на собственную жизнь».

«Вот тут-то и приходит на помощь тренировка, – продолжает она. – Попадая в ситуации, позволяющие на практике испытать чувство контроля – пробудить его внутренний локус, – человек приобретает привычки, благодаря которым начинает ощущать, что его жизнь в его руках. Чем сильнее он это ощущает, тем эффективнее он может управлять собой в реальном мире»³⁴.

Для Крулака подобные исследования содержали ключ к обучению самомотивации. Если изменить курс начальной подготовки так, чтобы вынудить новобранцев принимать решения самостоятельно, то со временем этот импульс станет более автоматическим, надеялся генерал. «Сегодня мы бы назвали это обучением „склонности к действию“, – сказал мне Крулак. – Идея в том, что стоит новобранцу несколько раз взять руководство на себя, и он начнет понимать, как это приятно».

«Мы никогда никому не говорим, что он – прирожденный лидер. „Прирожденный“ означает „неподвластный контролю“, – утверждал Крулак. – Вместо этого мы учим, что качества лидера – качества приобретенные, что они есть продукт определенных усилий. Мы заставляем новобранцев испытать тот трепет, то возбуждение, которые вызывает ощущение контроля, ощущение, что ты – главный. Как только они привыкнут к этому, они уже не смогут иначе».

Для Кинтанильи курс обучения начался сразу по прибытии. Вначале были длинные дни форсированных маршей, бесконечных приседаний, отжиманий и утомительных упражнений с винтовкой. Инструкторы кричали на него не переставая. («Что поделывать, нужно поддерживать имидж», – пояснил мне Крулак.) Впрочем, наряду с обычной строевой подготовкой, на Кинтанилью обрушился постоянный поток ситуаций, вынуждавших его принимать решения и брать управление в свои руки.

Так, на четвертой неделе обучения взводу Кинтанильи было приказано убрать столовую. Новобранцы понятия не имели, как это сделать. Они не знали, ни где хранились моющие средства, ни как работала посудомоечная машина. Обед только что закончился: что делать с остатками – убрать в холодильник или выбросить? Всякий раз, когда кто-то подходил к инструктору за советом, тот лишь недовольно хмурился. Взводу ничего не оставалось, как начать принимать решения самому. Картофельный салат отправился в помойку, оставшиеся гамбургеры положили в холодильник, а в посудомоечную машину залили столько моющего средства, что пена скоро покрыла весь пол. Чтобы закончить уборку, взводу потре-

³³ Эксперимент профессора Дуэк, описанный в этой главе, главным образом был посвящен ее имплицитной теории интеллекта, а не локусу контроля. О роли этой работы в понимании локуса контроля она рассказала в ходе одного из интервью.

³⁴ Тем, кого интересует более подробная информация об увлекательнейших исследованиях профессора Дуэк, могут порекомендовать: Carol S. Dweck, Ellen L. Leggett, «A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality», *Psychological Review* 95, № 2 (1988): 256; Carol S. Dweck, «Motivational Processes Affecting Learning», *American Psychologist* 41, № 10 (1986): 1040; Carol S. Dweck, Chi-yue Chiu, Ying-yi Hong, «Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A Word from Two Perspectives», *Psychological Inquiry* 6, № 4 (1995): 267-85; Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).

бывалось три с половиной часа, включая время, потраченное на вытирание мыльных пузырей. Они по ошибке выбросили хорошую еду, случайно отключили мороженицу и каким-то образом умудрились положить не в то место два десятка вилок. В конце инструктор подошел к самому застенчивому члену взвода и сказал, что отметил напористость, которую тот проявил во время решения проблемы с кетчупом. По правде говоря, ответ на вопрос «куда деть кетчуп» был очевиден: в столовой находился огромный стеллаж, на *котором стояли только бутылки с кетчупом*³⁵. Но застенчивый новобранец просиял, когда его похвалили.

«Комплименты, которые я раздаю, всегда неожиданны, – сказал сержант Деннис Джой, устрашающего вида инструктор по строевой подготовке, который проводил для меня экскурсию по пункту подготовки новобранцев. – Ты никогда не получишь награды за то, что дается тебе легко. Если ты спортсмен, я не стану хвалить тебя за быстрый бег. Только маленький и слабый услышит поздравления, если будет бежать быстро. Только робкий и застенчивый получит признание, если возьмет на себя роль лидера. Мы хвалим людей за то, что они выполняют действия, которые даются им с трудом. Так они учатся верить в то, что могут их делать».

Гвоздем новой программы подготовки Крулака было Горнило – изнурительное трехдневное испытание в конце курса молодого бойца. Кинтанилья был в ужасе от Горнило. Он и его соседи по койкам шептались о нем по ночам. О Горниле ходили жуткие слухи и дикие домыслы. Поговаривали, будто в прошлом году один новобранец потерял там то ли руку, то ли ногу.

Горнило началось во вторник утром. Парней из взвода Кинтанилья разбудили в два часа ночи и сообщили, что они должны подготовиться к 80-километровой полосе препятствий; чтобы ее преодолеть, им предстоит идти, ползти и карабкаться³⁶. Каждый нес полный комплект снаряжения, весивший 13,5 килограмма. За 54 часа кормили всего лишь дважды. В лучшем случае можно было надеяться на несколько часов сна. Ожидались травмы. Тот, кто остановится или отстанет, будет исключен из КМП.

На полпути через Горнило новобранцев ждала задача под названием «Танк сержанта Тиммермана».

³⁵ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, полковник Джим Грани, командующий учебным центром для новобранцев КМП в Сан-Диего, писал, что «возможно, такие ситуации действительно имели место в то время, когда рассказавший эту историю морской пехотинец проходил курс начальной подготовки. Сегодня новобранцы не убирают столовые. Тем не менее этот сценарий наглядно иллюстрирует как методы, которыми широко пользуются инструкторы по строевой подготовке, так и уроки, которые они стремятся преподать новичкам».

³⁶ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, официальный представитель КМП США подчеркнул, что во время прохождения Горнило новобранцы находятся под постоянным наблюдением и что территория, на которой проводятся учения, является собственностью КМП США. В Калифорнии Горнило проводят на базе Кэмп-Пендлтон; в Пэррис-Айленд, Южная Каролина – на территории старого аэродрома. Полковник Джим Грани, командующий учебным центром для новобранцев КМП в Сан-Диего, писал: «Генерал Крулак ввел систему ценностно-ориентированной подготовки, а также финальное испытание для закрепления ее результатов. По словам Крулака, Горнило представляет собой кульминационное событие всей программы обучения и как таковое должно выполнять тройственную функцию. Во-первых, Горнило – это последняя возможность, когда инструктор может сказать новобранцу „годен“ или „негоден“. Во-вторых, Горнило „акцентирует все ключевые ценности, усвоенные в рамках курса начальной подготовки“... И, в-третьих, Горнило „смещает акцент с самодисциплины на то, что в бою самое главное – самоотверженность...“ Новобранца, не сумевшего пройти Горнило, переводят в другую роту, в составе которой он подвергается испытанию повторно. К исключению из корпуса морской пехоты прибегают только в том случае, если новобранец не справился с финальным заданием несколько раз подряд или получил травму, несовместимую со службой в армии». Полковник Кристофер Нэш, командующий Батальоном оружия и полевой подготовки, писал: «Горнило – 54-часовое испытание на выносливость, знаменующее собой превращение гражданского лица в морского пехотинца США. В течение трех дней новобранцы проходят около 68 километров пешком, едят не более трех раз и спят менее четырех часов за ночь. Горнило ориентировано на основополагающие ценности и командное взаимодействие. За три дня новобранцы должны преодолеть 24 участка/препятствия, принять участие в трех ценностно-ориентированных дискуссиях и пройти два ночных испытания на выносливость. Ни одно из испытаний нельзя пройти одному. Горнило завершается 16-километровым маршем. В конце этого испытания новобранцам официально присваивают звание морского пехотинца».

– Впереди район химического заражения! – рявкнул инструктор по строевой подготовке, указывая на котлован размером с футбольное поле. – Вам необходимо пересечь его в полном боевом снаряжении и противогазах. Если новобранец касается земли, вы не справились и должны начать сначала. Если вы проводите в котловане больше 60 минут, вы не справились и должны начать сначала. Каждый из вас подчиняется командиру группы. Повторяю: вы не имеете права двигаться дальше без устного приказа командира группы. Вы обязаны услышать команду и только потом действовать, иначе вы не справились и должны начать вновь.

Новобранцы из группы Кинтанильи собрались в круг и воспользовались приемом, который усвоили в ходе курса начальной подготовки.

– Какова наша цель? – спросил один.

– Пересечь котлован, – ответил другой.

– Как мы используем доски? – поинтересовался третий, указывая на доски с прикрепленными к ним веревками.

– Мы можем класть их стык в стык.

Командир группы отдал устный приказ, и круг распался. Было решено проверить эту идею на краю котлована. Стоя на одной доске, новобранцы толкали вторую вперед. Никому не удалось сохранить равновесие. Круг образовался вновь.

– Для чего мы используем веревки? – спросил один.

– Чтобы поднимать доски, – сказал другой. Он предложил встать на две доски одновременно и с помощью веревок по очереди поднимать их, как лыжи.



Все надели противогазы и встали на доски во главе с командиром группы.

– Левая! – скомандовал он, и новобранцы выдвинули одну из досок немного вперед. – Правая!

Группа начала переправляться через котлован. Впрочем, спустя минут десять стало ясно, что план не работает. Одни поднимали доски слишком быстро, другие толкали их слишком далеко. А поскольку все были в противогазах, никто не слышал приказов командира. Ребята зашли уже слишком далеко, чтобы вернуться назад – но с такой скоростью переправа займет несколько часов!

Остановившись, командир повернулся к новобранцу, стоявшему позади.

– Смотри на мои плечи! – крикнул он в противогаз. Он пожал левым плечом, потом правым. Наблюдая за ритмом, который задавал командир, парень за ним мог координировать манипуляции с досками. Единственная проблема заключалась в том, что эта идея нарушала одно из основных правил. Новобранцам сказали, что они не имеют права предпринимать никаких действий, пока не услышат голосовой приказ командира. Но в противогазах никто ничего не слышал. И все-таки другого выхода не было. Командир начал пожимать плечами и размахивать руками, одновременно выкрикивая приказы. Так как поначалу никто не ухватил суть, он принялся орать одну из песен, которую они выучили во время длинных маршей. Новобранцы, стоявшие за ним, сумели разобрать несколько слов и тут же присоединились. Их соседи сделали то же самое. В конце концов все они пели, пожимали плечами и раскачивались в унисон. Переправа заняла 28 минут.

«Теоретически мы могли заставить их начать сначала, ведь ни один из них не слышал непосредственного приказа командира группы, – позже сказал мне сержант по строевой подготовке. – Но в этом-то и суть упражнения: мы знаем, что в противогазе ничего не слышно. Единственная возможность перебраться через котлован – придумать какой-нибудь обходной вариант, нестандартное решение. Мы пытаемся научить их, что нельзя просто выполнять приказы. Они должны брать руководство на себя и думать самостоятельно».

Двадцать четыре часа и десяток препятствий спустя взвод Кинтанильи собрался на базе у последнего испытания Горнило – подножия большого крутого холма, известного под названием Беспощадный Жнец³⁷. «Новобранцы не обязаны помогать друг другу во время восхождения, – заметил Крулак. – Я видел такое раньше. Парень падает, но никто не обращает на него внимания».

К этому времени Кинтанилья маршировал уже два дня. Он спал менее четырех часов. Его лицо онемело, руки покрылись волдырями и порезами от наполненных водой барабанов, которые он нес через препятствия. «Некоторых ребят тошнило, – сказал он мне. – А у одного была рука на перевязи». Начался подъем. Новобранцы то и дело спотыкались. Все были настолько истощены и измучены, что едва переставляли ноги. И тогда один за другим они стали хватать друг друга под руки, образуя единую цепочку – так, чтобы уже никто не мог сползти по склону вниз.

– Зачем ты это делаешь? – прохрипел товарищ Кинтанильи. Эту процедуру «вопрос-ответ» они много раз отработывали во время пеших маршей. Когда все складывается хуже некуда, говорил инструктор, нужно задавать друг другу вопросы, которые начинаются со слова «зачем».

– Чтобы стать морским пехотинцем и обеспечить лучшую жизнь моей семье, – ответил Кинтанилья.

Неделю назад его жена родила дочь, Зоуи. После родов Кинтанилье разрешили поговорить с ней пять минут по телефону. Это был его единственный контакт с внешним миром за последние два месяца. Если он пройдет Горнило, он увидится с женой и ребенком.

Когда ты связываешь что-то трудное с выбором, который для тебя важен, это облегчает задачу, сказал инструктор Кинтанилье. Вот почему новобранцы задавали друг другу вопросы, начинающиеся с «зачем». Превратите тяжкую обязанность в значимое решение, и мотивация появится сама собой.

В тот момент, когда луч солнца коснулся вершины, взвод взял последний пик и, шатаясь, подошел к участку с флагштоком. Все замерли. Наконец-то! Суровое испытание закончилось. Инструктор шел вдоль строя и, останавливаясь перед каждым новобранцем, бережно клал ему в руки эмблему корпуса – Орел, Земной Шар и Якорь. Они официально стали морскими пехотинцами.

«Я думал, курс молодого бойца – сплошной ор и драки, – позже признался мне Кинтанилья. – Но это не так. Это совсем, совсем другое. Скорее, ты учишься здесь делать то, что, как тебе кажется, ты в принципе сделать не в состоянии. Это очень волнующе, правда».

Базовая подготовка, как и вся карьера морского пехотинца, предполагает не такую уж большую материальную выгоду. Стартовая зарплата в морской пехоте составляет 17 616 долларов в год. И все же корпус может похвастаться одним из самых высоких показателей профессиональной удовлетворенности. Ежегодно программу тренировки проходят около 40 тысяч новобранцев. За время своего существования она изменила жизни миллионов людей, которые, подобно Кинтанилье, не имели ни малейшего представления о том, как развивать мотивацию и саморегуляцию. С момента введения реформ Крулака количество новобранцев, остающихся в корпусе, равно как и показатели эффективности новоявленных морпехов,

³⁷ Образ смерти (фигура в капюшоне с косой в руках).

увеличились более чем на 20 %. Согласно результатам обзоров, *внутренний* locus контроля среднего новобранца значительно возрастает во время курса начальной подготовки³⁸. Эксперименты Дельгадо были всего лишь началом. Морские пехотинцы сделали собственные выводы и помогли нам понять, как обучать драйву людей, не владеющих навыками самодетерминации. Когда человек на практике испытывает чувство контроля и самостоятельно делает выбор, он тренирует силу воли. Как только самостоятельный выбор войдет в привычку, мотивация приобретет автоматический характер.

Чтобы научиться мотивировать себя и других, мы должны в первую очередь научиться воспринимать наши решения не только как выражение контроля, но и как утверждение наших ценностей и целей. Вот почему новобранцы задают друг другу вопросы, начинающиеся со слова «зачем» – это помогает им связать конкретные задачи с более общими устремлениями.

Значимость этого вывода подчеркивает целая серия исследований, проведенных в домах престарелых в 1990-х годах. Ученые хотели выяснить, почему одни пожилые люди чувствовали себя в таких учреждениях прекрасно, тогда как другие переживали быстрый физический и умственный упадок. Главное отличие, установили исследователи, заключалось в том, что *первые* имели обыкновение принимать самостоятельные решения, направленные против навязываемых им жестких графиков, стандартных меню и строгих правил³⁹.

³⁸ Joey E. Klinger, «Analysis of the Perceptions of Training Effectiveness of the Crucible at Marine Corps Recruit Depot, San Diego» (PhD diss., Naval Postgraduate School, 1999); S. P. Dynan, *Updating Tradition: Necessary Changes to Marine Corps Recruit Training* (Quantico, Va.: Marine Corps Command and Staff College, 2006); M. C. Cameron, *Crucible Marine on Point: Today's Entry-Level Infantry Marine* (Quantico, Va.: Marine Corps Command and Staff College, 2006); Michael D. Becker, «We Make Marines: Organizational Socialization and the Effects of 'The Crucible' on the Values Orientation of Recruits During US Marine Corps Training» (PhD diss., Indiana University of Pennsylvania, 2013); Benjamin Eiseman, «Into the Crucible: Making Marines for the 21st Century», *Military Review* 80, № 1 (2000): 94; Terry Terriff, «Warriors and Innovators: Military Change and Organizational Culture in the US Marine Corps», *Defense Studies* 6, № 2 (2006): 215-47; Antonio B. Smith, *United States Marine Corps' Entry-Level Training for Enlisted Infantrymen: The Marginalization of Basic Warriors* (Quantico, Va.: Marine Corps Command and Staff College, 2001); William Berris, *Why General Krulak Is the Marine Corps' Greatest Strategic Leader* (Carlisle Barracks, Penn.: U.S. Army War College, 2011); Terry Terriff, «Of Romans and Dragons: Preparing the US Marine Corps for Future Warfare», *Contemporary Security Policy* 28, № 1 (2007): 143-62; Marie B. Caulfield, *Adaptation to First Term Enlistment Among Women in the Marine Corps* (Boston: Veterans Administration Medical Center, 2000); Craig M. Kilhenny, «An Organizational Analysis of Marine Corps Recruit Depot, San Diego» (PhD diss., Naval Postgraduate School, 2003); Larry Smith, *The Few and the Proud: Marine Corps Drill Instructors in Their Own Words* (New York: W. W. Norton, 2007); Thomas M. Cook, Raymond W. Novaco, Irwin G. Sarason, «Military Recruit Training as an Environmental Context Affecting Expectancies for Control of Reinforcement», *Cognitive Therapy and Research* 6, № 4 (1982): 409-27; Ross R. Vickers Jr., Terry L. Conway, *The Marine Corps Basic Training Experience: Psychosocial Predictors of Performance, Health, and Attrition* (San Diego: Naval Health Research Center, 1983); Ross R. Vickers Jr., Terry L. Conway, «Changes in Perceived Locus of Control During Basic Training» (Annual Meeting of the American Psychological Association: Toronto, Canada (24–28/08/1984)); Thomas M. Cook, Raymond W. Novaco, Irwin G. Sarason, *Generalized Expectancies, Life Experiences, and Adaptation to Marine Corps Recruit Training* (Seattle: Washington University: Department of Psychology, 1980); R. R. Vickers Jr. et al., *The Marine Corps Training Experience: Correlates of Platoon Attrition Rate Differences* (San Diego: Naval Health Research Center, 1983).

³⁹ Rosalie A. Kane et al., «Everyday Matters in the Lives of Nursing Home Residents: Wish for and Perception of Choice and Control», *Journal of the American Geriatrics Society* 45, № 9 (1997): 1086-93; Rosalie A. Kane et al., «Quality of Life Measures for Nursing Home Residents», *The Journals of Gerontology Series A: Biological Sciences and Medical Sciences* 58, № 3 (2003): 240-48; James R. Reinardy, Rosalie A. Kane, «Anatomy of a Choice: Deciding on Assisted Living or Nursing Home Care in Oregon», *Journal of Applied Gerontology* 22, № 1 (2003): 152-74; Robert L. Kane, Rosalie A. Kane, «What Older People Want from Long-Term Care, and How They Can Get It», *Health Affairs* 20, № 6 (2001): 114-27; William J. McAuley, Rosemary Blieszner, «Selection of Long-Term Care Arrangements by Older Community Residents», *The Gerontologist* 25, № 2 (1985): 188-93; Bart J. Collopy, «Autonomy in Long Term Care: Some Crucial Distinctions», *The Gerontologist* 28, supplement (1988): 10–17; Elizabeth H. Bradley et al., «Expanding the Andersen Model: The Role of Psychosocial Factors in Long-Term Care Use», *Health Services Research* 37, № 5 (2002): 1221-42; Virginia G. Kasser, Richard M. Ryan, «The Relation of Psychological Needs for Autonomy and Relatedness to Vitality, Well-Being, and Mortality in a Nursing Home: Effects of Control and Predictability on the Physical and Psychological Well-Being of the Institutionalized Aged», *Journal of Applied Social Psychology* 29, № 5 (1999): 935-54; James F. Fries, «The Compression of Morbidity», *The Milbank Memorial Fund Quarterly: Health and Society* 83, № 4 (2005): 801-23; Richard Schulz, «Effects of Control and Predictability on the Physical and Psychological Well-Being of the Institutionalized Aged», *Journal of Personality and Social Psychology* 33, № 5 (1976): 563.

Исследователи назвали таких людей «бунтарями»: почти каждое их решение, по сути, представляло собой маленькое восстание против статус-кво. Так, одна группа обитателей дома престарелых в Санта-Фе начинала каждый завтрак, обед и ужин с критического обзора своих подносов и обмена продуктами, предпочитая лично выбирать блюда, а не безропотно принимать то, что давали. Один из них сообщил, что всегда отдавал свое пирожное: хотя пирожные он любил, он «лучше будет есть второсортную еду, зато ту, которую выбрал сам».

Обитатели дома престарелых в Литл-Рок однажды устроили кардинальную перестановку в своих спальнях. Поскольку шкафы были привинчены к стенам, они воспользовались ломом, предварительно позаимствовав его из кладовки. Администратор устроил общее собрание и заявил, что никакой необходимости самостоятельно переставлять мебель нет; если клиентам его учреждения нужна помощь, персонал ее предоставит. Старички ответили администратору, что они не хотят никакой помощи, им не нужно разрешение, и они намерены продолжать делать все, что им, черт побери, вздумается.

Такие акты неповиновения, по большому счету, относительно пустяковые. Тем не менее с психологической точки зрения они обладают высокой эффективностью: «бунтари» рассматривают «восстания» как доказательства того, что по-прежнему контролируют свою жизнь. В среднем «бунтари» ходили в два раза больше, чем другие обитатели дома престарелых, а продуктов съедали на треть больше. Они строго соблюдали назначения врача, исправно принимали лекарства, чаще посещали тренажерный зал и поддерживали отношения с семьей и друзьями. Эти люди приехали в дома престарелых с тем же количеством проблем со здоровьем, что и их ровесники, но жили дольше, сообщали о более высоком уровне благополучия и были гораздо активнее как в физическом, так и в интеллектуальном плане.

«В том-то и разница между принятием самостоятельных решений и пассивным ожиданием смерти. Решения – свидетельства того, что ты по-прежнему управляешь своей жизнью, – утверждает Розали Кейн, геронтолог из Миннесотского университета. – На самом деле, не имеет значения, съел ты пирожное или нет. Другое дело, если ты отказываешься съесть их пирожное. Этим ты доказываешь себе, что до сих пор стоишь у руля». «Бунтари» отлично себя чувствовали потому, что умели брать руководство в свои руки. В этом смысле они ничем не отличались от товарищей Кинтанильи, которые сумели по-своему истолковать правила и пересекли котлован в положенный срок.

Наиболее эффективные решения, с точки зрения формирования мотивации, – это решения, которые делают две вещи: они убеждают нас, что наша жизнь в наших руках, и надеются наши поступки большим смыслом. Решение подняться на гору может стать выражением любви к дочери, а решение устроить бунт в доме престарелых – доказательством того, что вы по-прежнему живы. Внутренний локус контроля возникает, когда мы вырабатываем психологическую привычку превращать трудные, неприятные для нас задачи в значимый выбор, когда мы искренне верим в то, что можем сами управлять своей жизнью.

Кинтанилья окончил курс молодого бойца в 2010 году, прослужил в корпусе три года, а затем ушел. Наконец-то он был готов к реальной жизни! Он получил другую работу, но отсутствие товарищеских отношений среди коллег его разочаровало. Казалось, никто здесь не стремился к успеху. В 2015 году Кинтанилья вновь вернулся в КМП. «Я соскучился по постоянным напоминаниям, что могу все, – сказал он мне. – Я соскучился по людям, которые заставляли меня выбирать лучшее, что во мне было».

Глава 5

Виола Филлипп, жена бывшего луизианского магната по автозапчастям, стала настоящим специалистом по мотивации задолго до того, как они с Робертом отправились в Южную Америку. У Виолы был врожденный альбинизм – иными словами, ее организм не производил фермент тирозиназу, необходимый для синтеза меланина, в результате чего кожа, волосы и глаза не содержали пигмента. Кроме того, Виола была официально признана слепой и могла читать только с помощью лупы, да и то буквально уткнувшись носом в текст. «И все-таки вам не найти более целеустремленного человека, – сказала мне ее дочь Роксанна. – Она могла делать все на свете».

Несмотря на то, что проблема была в зрении, а не в мозге, школьный округ однажды попытался перевести Виолу на коррекционное обучение. Но девочка отказалась покинуть класс, в котором учились ее друзья. Вцепившись в парту, она просидела на своем месте весь день, пока администраторы, наконец, не смягчились. Окончив школу, Виола поступила в Луизианский университет, потребовав, чтобы ей выделили специального человека для чтения учебников вслух. Факультет согласился. На втором курсе Виола познакомилась с Робертом. Сам Роберт вскоре бросил учебу, занявшись мытьем автомобилей у местного дилера «Ford». Он звал Виолу с собой; она вежливо отказалась и все-таки получила диплом. Они поженились в декабре 1950 года, через четыре месяца после того как Виола окончила университет.

У них было шестеро детей, родившихся один за другим. Пока Роберт строил свою империю, Виола вела хозяйство. Каждое утро они собирались вместе и составляли перечень дел для ребятишек. По пятницам устраивали собрания, на которых все члены семьи по очереди рассказывали о своих целях на предстоящую неделю. «Они были как две капли воды, оба заводные, – сказала Роксанна. – Мама не могла допустить, чтобы проблемы со здоровьем помешали ей делать то, что она хотела. Думаю, именно поэтому ей было так тяжело, когда папа изменился».

Когда Роберт погрузился в апатию, Виола посвятила заботе о нем всю свою энергию. Она наняла медсестер, чтобы те помогали ему делать физические упражнения, и вместе с его братом организовала комитет, которому надлежало распродать все компании. Впрочем, через некоторое время дела закончились. Виола вышла замуж за *bon-vivant*⁴⁰, человека столь полного жизнью, что совместный поход в продуктовый магазин и тот превращался в суровое испытание: он то и дело останавливался, чтобы поболтать с каждым, кто встречался ему на пути. Теперь Роберт целыми днями сидел в кресле перед телевизором. Виола была несчастна. «Он не разговаривал со мной, – пожаловалась она в зале суда, когда семья подала иск о взыскании страхового возмещения в связи с неврологическими травмами Роберта. – Что бы я ни делала, его это не интересовало. Во всяком случае, мне так казалось. Я готовила ему еду и, по большому счету, превратилась в сиделку. Да, думаю, вы назвали бы меня сиделкой».

Несколько лет Виола жалела себя. Потом она обозлилась и взялась за дело. Если сам Роберт не собирается выказывать никакого стремления вернуться к жизни, она заставит его шевелиться. Она таки вынудит его пойти на контакт. Свою кампанию Виола начала с бесконечных вопросов. Готовя обед, она буквально засыпала мужа всевозможными вариантами. Что он хочет: сэндвич или суп? Салат или помидор? Ветчину или индейку? Майонез? Воду со льдом или сок? Поначалу она не придавала этому особого значения. Она была просто расстроена и хотела заставить его говорить.

⁴⁰ Бонвиван, человек, любящий жить в свое удовольствие, жизнелюб (*фр.*).

Но вот, спустя несколько месяцев активного преследования, Виола обнаружила, что стоило поставить Роберта перед выбором, как он чуть-чуть высовывался из своей раковины. Он мог пошутить или рассказать о передаче, которую только что смотрел. Однажды вечером, после того как жена вынудила его принять с десяток решений о том, что он будет есть на ужин, за каким столом они будут сидеть и какую музыку слушать, он напомнил ей о смешной истории, которая приключилась с ними вскоре после свадьбы. Как-то раз, когда на улице хлестал дождь, они случайно захлопнули входную дверь и остались на улице. Он сказал это с бухты-барухты и рассмеялся, вспомнив, как пытался высадить окно. Впервые за многие годы Виола услышала его смех. Казалось, старый Роберт вернулся. Увы, спустя несколько минут он замолчал и вновь уставился в телевизор.

Виола продолжала свою кампанию, и со временем старый Роберт стал появляться все чаще. Виола хвалила и поощряла его всякий раз, когда на считанные мгновения он становился прежним. Когда через семь лет после поездки в Южную Америку Роберт приехал к доктору Страбу, неврологу из Нового Орлеана, на ежегодный осмотр, тот не мог не заметить разницу. «Он приветствовал медсестер и расспрашивал их о детях, – сказал доктор Страб. – Он сам завел беседу со мной, задал несколько вопросов о моих увлечениях и даже высказал собственное мнение о маршруте, каким им следует возвращаться домой. Будь это кто-то другой, вы бы и не заметили таких мелочей, но это был Роберт. Внутри него как будто снова зажегся свет».

Изучая, как работает мотивация в головном мозге, неврологи все больше убеждались в том, что у таких людей, как Роберт, потеря способности к самомотивации не означала утрату драйва. Скорее их апатия объяснялась эмоциональной дисфункцией. Хабиб – невролог из Марселя – заметил, что всем его пациентам была свойственна странная эмоциональная отчужденность. Одна женщина рассказала, что практически никак не отреагировала на смерть отца. Другой мужчина сообщил, что с тех пор как им завладела апатия, он ни разу не испытал желания обнять жену и детей. Когда Хабиб спросил больных, сожалели ли они о том, что их жизнь изменилась, все ответили отрицательно. *Они ничего не чувствовали*⁴¹.

Неврологи полагают, что данный эмоциональный паралич и является основной причиной отсутствия мотивации у некоторых людей. Что касается пациентов Хабиба, повреждения полосатого тела лишили их способности к ощущению вознаграждения, которое дает чувство контроля. Их мотивация «спала», потому что они забыли, как приятно делать выбор. Другие случаи объяснялись иначе. Кто-то вырос в районах, предлагающих лишь минимальный набор альтернатив, и в принципе не знал, что такое самодетерминация, а кто-то, попав в дом престарелых, просто запаматовал, насколько это здорово – быть независимым.

Вышеизложенная теория предлагает простой способ укрепить наш внутренний локус контроля. Мы должны вознаграждать любую инициативу, хвалить людей за самомотивацию и радоваться, когда младенец изъявляет желание есть самостоятельно. Мы должны восхищаться ребенком, который выказывает дерзкое самоуверенное упрямство, и поощрять ученика, который находит способ добиться цели, обойдя правила.

Разумеется, в теории все выглядит гораздо проще, чем на практике. Все мы приветствуем самомотивацию, пока малыш не научится ходить, пожилой отец не вывернет шкаф из стены, а подросток не начнет игнорировать правила. Но именно так внутренний локус контроля становится сильнее. Именно так наш мозг узнает и запоминает, какие приятные ощу-

⁴¹ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Хабиб подчеркнул, что говорить о непонимании чувств в данном случае едва ли корректно: «Проблема не в самих чувствах, а в их выражении. Пациенты помнят, что чувствовали раньше. На сегодняшний день не найдено никаких доказательств, что они больше к этому неспособны. Нам кажется, что чувства отсутствуют потому, что больные не выказывают стремления к удовлетворению. Это очень интересное наблюдение – по всей видимости, интенсивность чувств человека зависит от его способности стремиться к удовлетворению или вознаграждению».

щения дает контроль. Если мы не будем тренировать самодетерминацию, если стремление к независимости перестанет приносить эмоциональное удовольствие, наша способность к самомотивации может исчезнуть.

Более того, мы должны доказать себе, что наши решения значимы. Приступая к новой задаче или неприятным обязанностям, мы должны спросить себя, зачем мы это делаем. Зачем мы лезем на этот холм? Зачем мы заставляем себя оторваться от телевизора? Зачем нам непременно нужно ответить на это письмо или поговорить с этим коллегой?

Благодаря вопросам, начинающимся со слова «зачем», текущие задачи превращаются в элементы более крупного кластера значимых проектов, целей и ценностей. Мы понимаем, что маленькие хлопоты в итоге могут принести большую эмоциональную награду – они доказывают нам, что мы делаем значимый выбор, что мы действительно управляем собственной жизнью. Тут-то самомотивация и расцветает в полную силу. Мы осознаем, что ответ на электронное письмо или помощь коллеге сами по себе относительно неважны. Но это часть большого проекта, в который мы верим и который мы выбрали сами. Другими словами, самомотивация – это решения, которые мы принимаем потому, что они являются частью более крупного, более эмоционально насыщенного предприятия, нежели непосредственная задача, которая стоит перед нами в данный конкретный момент.

В 2010 году, через двадцать два года после поездки в Южную Америку, у Виолы обнаружили рак яичников. Потребовалось два года, чтобы болезнь окончательно взяла верх. Каждое утро Роберт помогал ей вставать с постели и каждый вечер напоминал, что пора принимать лекарство. Он задавал ей вопросы, стремясь отвлечь во время приступов боли, и сам кормил ее, когда она стала слишком слаба. Когда Виола ушла, Роберт днями напролет сидел у ее пустой кровати. Его дети, испугавшись, что он вновь впадает в апатию, предложили еще раз съездить к неврологу в Новый Орлеан. Возможно, врач поможет предотвратить возвращение вялости.

Нет, ответил Роберт. Не апатия заставляет его сидеть дома. Ему просто нужно время, чтобы подвести итоги шестидесяти двум годам брака. Виола помогла Роберту выстроить жизнь, когда же та выскользнула у него из рук, она помогла отстроить ее заново. Несколько дней бездействия, сказал он детям, всего лишь способ почтить ее память, сказать спасибо. Неделю спустя Роберт отправился обедать к детям и впоследствии часто сидел с внуками. Он скончался двадцать четыре месяца спустя, в 2014 году. В некрологе говорилось, что он оставался активен до самого конца.

Часть II КОМАНДЫ

Психологическая безопасность в «Google» и «Saturday Night Live»

Глава 1

В свои 25 лет Джулия Розовски еще не определилась, чего она хочет от жизни, но одно знала наверняка – настало время перемен. Джулия окончила университет Тафтса со степенью бакалавра в области математики и экономики. Некоторое время она числилась в консалтинговой фирме, но быстро разочаровалась и устроилась научным сотрудником к двум профессорам Гарвардской школы бизнеса. Эту работу она считала интересной, однако о том, чтобы заниматься ею всегда, не могло быть и речи.

Возможно, думала Джулия, ее место в крупной корпорации. Или ей следовало стать профессором вуза? А может, устроиться в какую-нибудь стартап-компанию в сфере высоких технологий? В итоге Джулия выбрала вариант, который не требовал никаких судьбоносных решений: она разослала свое резюме нескольким бизнес-школам, и в 2010 году была приглашена в Йельскую школу менеджмента.

Джулия прибыла в Нью-Хейвен, заранее предвкушая встречу с однокурсниками. В первый же день занятий ее приписали к одной из учебных групп. Эта группа, полагала Джулия, станет важной частью ее образования. Молодые люди обязательно подружатся. Они будут вместе учиться и вместе обсуждать важные вопросы. Вместе им предстоит, наконец, выяснить, кто же они есть на самом деле.

В большинстве программ MBA учебные группы – свое-образный обряд посвящения, способ научиться работать в команде. В Йельском университете «члены одной группы имеют одинаковое расписание и каждое групповое задание выполняют сообща, – *гласил один из веб-сайтов школы*⁴². – Учебные группы тщательно формируют с целью объединить студентов из разных слоев общества как в профессиональном, так и в культурном отношении». Каждый день во время обеда или после ужина Джулия и четверо ее одногруппников собирались вместе, чтобы обсудить домашнее задание и сравнить электронные таблицы, выработать стратегию для предстоящих экзаменов или обменяться конспектами лекций. По правде говоря, они оказались не такие уж и разные. Двое, как и Джулия, были консультантами по вопросам управления. Третий работал в стартап-компании. Все умные, любопытные и общительные. Благодаря их сходству, надеялась Джулия, группа легко сплотится. «Для многих студентов члены их группы – лучшие друзья по бизнес-школе, – сказала Джулия. – К сожалению, это оказался не мой вариант».

Практически с самого начала учебная группа не приносила ничего, кроме стресса. «Я не могла расслабиться ни на секунду, – призналась Джулия. – Мне все время приходилось доказывать, на что я способна». Очень скоро девушка оказалась на грани нервного срыва. Каждый хотел показать, что он главный, а потому всякий раз, когда учителя давали групповые задания, по этому поводу возникали перебранки. «Ребята пытались доказать свой авторитет тем, что постоянно повышали голос и перебивали друг друга», – жаловалась

⁴² Alex Roberts, «What a Real Study Group Looks Like», Yale School of Management, *MBABlog*, 31/08/2010, <http://som.yale.edu/what-real-study-group-looks>.

Джулия. Когда очередь доходила до распределения задач, один из членов группы заблаговременно продумывал, кто что будет делать. Остальные неизменно критиковали его решения и претендовали на руководство той или иной частью проекта. Каждый стремился урвать кусок пожирнее. «Возможно, дело было в моей неуверенности, но я всегда чувствовала, что должна быть очень осторожной. Нельзя было допустить ни малейшей ошибки, – сказала Джулия. – Мои товарищи исходили критикой, – притворяясь, что шутят. Наша группа носила своего рода пассивно-агрессивный характер, – все мы втихомолку осуждали друг друга».

«Я очень хотела подружиться с одноклассниками, – продолжала она. – То, что мы не сработались, буквально вышибло меня из колеи. Я была просто обескуражена, сбита с толку»⁴³.

В итоге Джулия начала подыскивать себе другую группу, другой способ установить контакт с одноклассниками. Однажды она услышала, что какие-то студенты набирают команду для участия в конкурсных проектах. В рамках таких конкурсов учащиеся бизнес-школ предлагали инновационные решения реальных проблем в сфере бизнеса. Команды получали конкретную проблему, несколько недель готовили бизнес-план, а затем представляли его на рассмотрение топ-менеджерам и профессорам, которые и выбирали победителей. Иногда компании-спонсоры реализовывали предложенные идеи на практике или предлагали работу. Были и денежные призы. Джулия записалась.

В Йеле насчитывалось около дюжины конкурсных команд. В команду, в которую попала Джулия, входил бывший офицер, сотрудник научно-исследовательского центра, директор некоммерческой организации по санитарному просвещению и менеджер программы помощи беженцам. В отличие от учебной группы, эта группа получилась исключительно разношерстной. И все-таки с самого начала они прекрасно ладили. Каждый раз, когда объявляли новый конкурс, команда собиралась в библиотеке и погружалась в работу: они часами обсуждали всевозможные варианты, распределяли исследования, делили письменные задания. Они встречались снова, и снова, и снова.

«Одна из самых интересных проблем, которыми мы занимались, касалась самого Йеля, – рассказывала Джулия. – На территории был студенческий магазинчик со всякими вкусностями. Поскольку университет взял торговлю продуктами на себя, бизнес-школа организовала конкурс на лучшую идею по его перепрофилированию. Мы встречались каждый вечер в течение недели. Я хотела оборудовать магазин спальными кабинками. Кто-то предложил превратить его в игровую комнату. Помню, была даже какая-то мысль насчет обмена одеждой. В общем, мы выдали множество безумных идей».

Не было раскритиковано ни одно предложение, даже спальные кабинки. Учебной группе Джулии тоже приходилось изрядно заниматься мозговым штурмом, «но если бы я заикнулась о чем-то вроде спальных кабинок, кто-нибудь непременно бы закатил глаза и придумал пятнадцать причин, почему это глупая идея. Конечно, эта идея была глупая. Но моей команде она страшно понравилась. Мы обожали глупые идеи друг друга. Мы потратили час, выясняя, каким образом спальные кабины могут приносить деньги, и ничего не придумали, кроме как продавать аксессуары – например, беруши или ароматические свечи».

В конце концов конкурсная команда Джулии остановилась на идее преобразования студенческого магазина в небольшой тренажерный зал. Молодые люди потратили несколько недель на изучение моделей ценообразования и общение с поставщиками оборудования. Но они выиграли конкурс; тренажерный зал существует и по сей день. В том же году команда Джулии посвятила четыре недели обдумыванию стратегии расширения, которая подошла бы сети экологических магазинов в Северной Каролине. «Мы проанализировали, наверное,

⁴³ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Джулия Розовски писала: «С некоторыми ребятами из учебной группы я в итоге сдружилась, но гораздо более близкие отношения сложились у меня с конкурсной командой».

десятка два планов. Многие из них оказались совершенно никчемными». Затем команда отправилась в Портленд, штат Орегон, чтобы представить свое окончательное предложение – программу медленного роста с акцентом на здоровое питание – и заняла первое место по стране⁴⁴.

Учебная группа Джулии распалась во втором семестре. Сначала на их собрания перестал приходиться один человек, потом другой, а за ним и остальные. Конкурсная команда, напротив, стала многочисленнее: желающих присоединиться было хоть отбавляй. Костяк группы – пять человек, в том числе и Джулия, – работал в течение всего пребывания в Йеле⁴⁵. Сегодня эти люди – одни из самых близких ее друзей. Они ходят друг к другу на свадьбы и при первой возможности заезжают в гости, обмениваются советами по работе и делятся интересными вакансиями.

Джулии всегда казалось странным, что учебная и конкурсная команды производили совершенно разные впечатления. Работа в учебной группе была напряженной и изнурительной: все только и делали, что боролись за лидерство и отчаянно критиковали идеи товарищей. Конкурсная команда, напротив, вызвала чувство радостного возбуждения и буквально заряжала энергией: ее члены всегда были благосклонны и полны энтузиазма. Обе группы в основном состояли из одинаковых типов людей. Все они были умные, талантливые и в обычной жизни относились друг к другу по-дружески. И все-таки по какой-то непонятной для Джулии причине отношения в учебной группе строились на конкуренции, а атмосфера конкурсной команды получилась легкой и естественной.

«Я не могла понять, почему эти две группы оказались такие разные, – сказала она мне. – Не думаю, что все должно было случиться именно так».

После окончания школы бизнеса Джулия устроилась на работу в «Google» – точнее, в подразделение «People Analytics», основная задача которого заключалась в изучении практически всех аспектов времяпрепровождения сотрудников⁴⁶. Здесь Джулия и нашла свое призвание – анализируя различные данные, она пыталась выяснить, почему люди ведут себя так, а не иначе.

Шесть лет подряд журнал «Fortune» включал «Google» в список лучших работодателей США⁴⁷. По мнению руководителей, успех компании объяснялся тем, что, несмотря на огромный штат – 53 тысячи человек, – «Google» посвящал громадные ресурсы изучению благополучия и продуктивности своих сотрудников. Отдел «People Analytics», входящий в состав кадровой службы «Google», оценивал, довольны ли сотрудники своим начальством и коллегами, считают ли они, что перегружены работой, занимаются по-настоящему интересными делами и получают достойную заработную плату, а также действительно ли имеет место

⁴⁴ «Yale SOM Team Wins National Net Impact Case Competition», *Yale School of Management*, 10/11/2011, <http://som.yale.edu/news/news/yale-som-team-wins-national-net-impact-case-competition>.

⁴⁵ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Джулия Розовски писала: «Каждый раз мы сообщали, стоит ли принять участие в конкурсе. Любой конкурс – это отдельная команда, отдельный процесс. Мне просто повезло, что я систематически работала с одной командой».

⁴⁶ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, представитель «Google» писал, что «основной задачей „People Analytics“ является тщательное изучение ключевых факторов, определяющих Здоровье, Благополучие и Продуктивность сотрудников „Google“... Решения о найме и повышении контролирует не какой-то один отдел, а все гуглеры сообщают, включая менеджеров и пр.». Дополнительную информацию касательно принятого в «Google» подхода к управлению кадрами см.: Thomas H. Davenport, Jeanne Harris, Jeremy Shapiro, «Competing On Talent Analytics», *Harvard Business Review* 88, № 10 (2010): 52–58; John Sullivan, «How Google Became the #3 Most Valuable Firm by Using People Analytics to Reinvent HR», *ERE Media*, 25/02/2013, <http://www.ere-media.com/ere/how-google-became-the-3-most-valuable-firm-by-using-people-analytics-to-reinvent-hr/>; David A. Garvin, «How Google Sold Its Engineers On Management», *Harvard Business Review* 91, № 12 (2013): 74–82; Adam Bryant, «Google's Quest To Build A Better Boss», *The New York Times*, 12/03/2011; Laszlo Bock, *Work Rules! Insights From Inside Google That Will Transform The Way You Live And Lead* (New York: Twelve, 2015).

⁴⁷ В 2007, 2008, 2012, 2013 и 2014 годах «Google» занимал первое место (по версии журнала *Fortune*).

равновесие в системе «жизнь-работа». Отдел тщательно изучал сотни переменных, после чего составлял годовой отчет, в котором обобщал полученные результаты. Определенную лепту «People Analytics» вносил и в принятие решений о найме и увольнении. Его аналитики давали представление о том, кто должен получить повышение, а кто, возможно, поднялся слишком быстро. Еще до прихода Джулии сотрудники «People Analytics» установили: чтобы с 86-процентной уверенностью предсказать, годится кандидат для работы в «Google» или нет, достаточно четырех собеседований. Чуть позже отдел потребовал увеличить оплачиваемый отпуск по родам с двенадцати до восемнадцати недель: компьютерные модели показали, что более длительный отпуск снизит частоту увольнений новоиспеченных матерей на 50 %. Вопрос был решен положительно. На самом базовом уровне основная цель «People Analytics» состояла в том, чтобы сделать жизнь в «Google» немного лучше и намного продуктивнее. При наличии достаточных данных, верили в «People Analytics», решить можно практически любую поведенческую головоломку.

Самым масштабным предприятием «People Analytics» за последние годы стало исследование под кодовым названием «Проект „Кислород“»⁴⁸. Главная задача этого проекта заключалась в выявлении качеств, отличающих более успешных руководителей от менее успешных. В конечном счете исследователи определили восемь ключевых управленческих навыков⁴⁹. «Данный проект явился для нас громадным успехом, – сказал Абир Даби, менеджер „People Analytics“. – Он не только прояснил, что отличает хороших руководителей от всех остальных, но и подсказал, как помочь людям стать лучше». Проект дал столько полезных сведений, что «Google» запустил еще одну программу – на этот раз под кодовым названием «Проект „Аристотель“». Примерно в это же время и была нанята Джулия.

Анализируя данные корпоративных опросов, Даби и его коллеги заметили, что многие сотрудники упоминают важность команд. «Гуглеры часто говорили: „У меня отличный босс, но команда не ладит“, или „Нельзя сказать, чтобы у нас был такой уж замечательный начальник, но команда наша сильная, так что это не имеет особого значения“, – пояснил Даби. – Для нас это стало настоящим открытием. Дело в том, что проект „Кислород“ прежде всего был ориентирован на качества лидера. О командах мы не знали практически ничего. Как они работают? Каков оптимальный состав?». Даби и его коллеги решили выяснить, как создать идеальную команду. Одним из первых исследователей новой программы стала Джулия⁵⁰.

Проект «Аристотель» начался с масштабного обзора научной литературы. Одни авторы обнаружили, что команды функционировали лучше, если в их состав входили люди с одинаковыми уровнями экстраверсии и интроверсии. Другие пришли к заключению, что ключевую роль играл баланс разных типов личностей. Одни исследования доказывали важность одинаковых вкусов и увлечений, другие отстаивали внутригрупповое разнообразие.

⁴⁸ Название объясняется тем, что, по мнению «Google», хорошее управление необходимо компании так же, как человеку – кислород.

⁴⁹ Исследователи обнаружили, что хороший менеджер должен 1) быть хорошим коучем; 2) вдохновлять и не заниматься микроменеджментом; 3) проявлять интерес к успехам и благополучию своих подчиненных; 4) быть ориентированным на результат; 5) уметь слушать и делиться информацией; 6) помогать сотрудникам в профессиональном развитии; 7) иметь четкое представление о целях и стратегии; 8) обладать ключевыми техническими навыками. – *Примеч. автора.*

⁵⁰ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Джулия Розовски писала: «До того как попасть в „Аристотель“, я принимала участие в нескольких проектах. Вот моя краткая биография, которой я пользуюсь для внутренних целей: „Джулия Розовски присоединилась к команде „People Analytics“ в августе 2012 года. Во время работы в „Google“ Джулия консультировала команды по вопросам кадрового планирования и разработки стратегий, занималась анализом влияния программ гибкой организации труда, а также проводила исследования, посвященные расширению прав и возможностей руководителей. В настоящее время она является менеджером проекта „Аристотель“, направленного на повышение эффективности команд в „Google“. До прихода в „Google“ Джулия сотрудничала с профессорами Гарвардской бизнес-школы, проводившими исследования в сфере конкуренции и организационного поведения с акцентом на теорию игр, этику, финансовый контроль и организационную структуру. Ранее Джулия работала стратегическим консультантом в фирме по анализу рынка бутиков. Джулия имеет степень магистра по управлению бизнесом (Йельская школа менеджмента) и степень бакалавра в математике и экономике (Университет Тафтса)».

В одних статьях утверждалось, что команды должны состоять из людей, склонных к сотрудничеству; в других говорилось, что залогом успеха является наличие здоровых соперников. Одним словом, в литературе царил исключительная неразбериха.

Исследователи проекта «Аристотель» потратили более 150 часов, расспрашивая сотрудников «Google», каково – на их взгляд – главное условие эффективности команды⁵¹. «В общем-то, мы выяснили, что на вкус и цвет товарищей нет, – сообщил мне Даби. – Со стороны вроде бы кажется, что команда работает хорошо, а все несчастны». В конце концов для оценки эффективности команды был выделен ряд критериев, основанных как на внешних факторах (например, выполнение плана продаж), так и внутренних переменных (например, субъективное ощущение продуктивности). Определив критерии, исследователи принялись измерять все, что только можно. Как часто члены одной команды общались в нерабочее время? Как распределяли задачи? Они составляли сложные схемы, отражающие частично совпадающее членство, а затем сравнивали эти графики со статистическими данными, показывающими, какие группы перевыполнили план своего отдела. Их интересовало, как долго команды «жили» и какое влияние оказывал на эффективность гендерный баланс.

Впрочем, каким бы образом исследователи ни группировали данные, закономерностей – доказательств, что состав команды коррелирует с ее успешностью, – найти не удалось. «Мы проанализировали 180 команд, – сказал Даби. – У нас была уйма данных, но ничто не указывало на значимость сочетания определенных типов личности, навыков или биографий. Судя по всему, неизвестную „кто“ можно было выкинуть из уравнения».

Одни успешные команды состояли из друзей, которые в нерабочее время вместе занимались спортом. Другие объединяли сотрудников, встречавшихся исключительно в конференц-зале. Одни группы предпочитали сильных менеджеров, другие стремились к более плоской организационной структуре. «В „Google“ отлично умеют находить закономерности, – заключил Даби, – но здесь ярко выраженных закономерностей не было».

В итоге проект «Аристотель» избрал другой подход. Был проведен второй этап научных исследований, ориентированных на так называемые групповые нормы. «Со временем любая группа вырабатывает коллективные нормы надлежащего поведения»,⁵² – пишет группа психологов в журнале «Sociology of Sport». Нормы – это традиции, стандарты поведения и неписанные правила, которые регулируют то, как мы себя ведем и что делаем. Если команда приходит к негласному консенсусу, что разногласий следует избегать, это одна норма. Если команда поощряет расхождение во мнениях и не приветствует шаблонное мышление, это другая норма. Как отдельные личности, члены команды могут вести себя как угодно – они могут роптать на начальство или предпочитать работать самостоятельно, – однако внутри группы обычно существует некий набор правил, которые доминируют над этими предпочтениями и обеспечивают уважительное отношение к ее членам⁵³.

⁵¹ В комментариях, полученных в ответ на заданные вопросы, представитель «Google» писал: «Первое, что нам предстояло сделать, – это дать определение команде. Мы определили команду как группу людей, совместно работающих над проектами и стремящихся в достижению общей цели. Так как в нашей среде – среде, предполагающей взаимодействие между разными линиями подчинения, – иерархическое определение команды будет носить чересчур ограничивающий характер, мы должны были придумать способ систематически собирать данные как о самих командах, так и их членах. В конце концов нам пришлось делать это вручную: топ-менеджеры сообщали нам общую информацию о командах, а руководители этих команд – подробные сведения о входящих в их состав сотрудниках».

⁵² David Lyle Light Shields et al., «Leadership, Cohesion, and Team Norms Regarding Cheating and Aggression», *Sociology of Sport Journal* 12 (1995): 324-36.

⁵³ Более подробную информацию о нормах см.: Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms* (London: Octagon Books, 1965); Jay Jackson, «Structural Characteristics of Norms», *Current Studies in Social Psychology* 301 (1965): 309; P. Wesley Schultz et al., «The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms», *Psychological Science* 18, № 5 (2007): 429-34; Robert B. Cialdini, «Descriptive Social Norms as Underappreciated Sources of Social Control», *Psychometrika* 72, № 2 (2007): 263-68; Keithia L. Wilson et al., «Social Rules for Managing Attempted Interpersonal Domination in the Workplace: Influence of Status and Gender», *Sex Roles* 44, №№ 3-4 (2001): 129-54; Daniel C. Feldman, «The Development and Enforcement of Group

Исследователи проекта «Аристотель» вернулись к своим данным и проанализировали их снова – на этот раз с точки зрения определенных норм. Оказалось, что одни команды систематически разрешали членам перебивать друг друга. Другие стремились к соблюдению очередности. Одни праздновали дни рождения и каждое собрание начинали с неформальной болтовни. Другие сразу приступали к делу. Одни команды содержали экстравертов, которые на собраниях вели себя сдержанно и спокойно, другие – интровертов, которые, как только начиналось совещание, вылезали из своих раковин.

Некоторые нормы стабильно коррелировали с высокой эффективностью. Так, один инженер рассказал исследователям, что руководитель его команды «женщина прямолинейная и непосредственная, что создает безопасное пространство для риска... Она всегда находит время спросить, как мы поживаем, всегда думает о том, как нам помочь и поддержать». Это была одна из самых продуктивных групп в структуре «Google».

Другой инженер, напротив, сообщил, что руководитель его команды «не умеет справляться со своими эмоциями – вечно паникует по поводу несущественных деталей и пытается контролировать все на свете. Вот уж не хотел бы я оказаться с ним в одной машине – он будет постоянно стараться выхватить у меня руль и угробит нас обоих». Результаты работы этой команды оставляли желать лучшего.

Чаще всего, однако, сотрудники рассказывали о субъективных ощущениях, которые они испытывали во время работы в команде. «Для меня это говорило о многом. Скорее всего, из-за моего опыта в Йельском университете, – сказала Джулия. – Мне довелось поработать в нескольких командах, причем одни приносили чувство полнейшего изнеможения, а другие, наоборот, подпитывали энергией».

Найдены убедительные доказательства, что нормы играют ключевую роль в формировании эмоционального опыта работы в команде. Исследования психологов из Гарварда, Йеля, Беркли, Орегонского университета и других учреждений показали: именно нормы определяют, что мы чувствуем – безопасность или угрозу, опустошение или радостное возбуждение, поддержку или неприятие⁵⁴. Учебная группа Джулии в Йельском университете, например, изматывала только потому, что принятые в ней нормы – вечные споры относительно лидерства, необходимость постоянно демонстрировать свои знания, склонность к критике – заставляли девушку постоянно быть начеку⁵⁵. Сотрудничество оборачивалось тяж-

Norms», *Academy of Management Review* 9, № 1 (1984): 47–53; Deborah J. Terry, Michael A. Hogg, Katherine M. White, «The Theory of Planned Behaviour: Self-Identity, Social Identity and Group Norms», *The British Journal of Social Psychology* 38 (1999): 225; Jolanda Jetten, Russell Spears, Antony S. R. Manstead, «Strength of Identification and Intergroup Differentiation: The influence of Group Norms», *European Journal of Social Psychology* 27, № 5 (1997): 603-9; Mark G. Ehrhart, Stefanie E. Naumann, «Organizational Citizenship Behavior In Work Groups: A Group Norms Approach», *Journal of Applied Psychology* 89, № 6 (2004): 960; Daniel C. Feldman, «The Development And Enforcement Of Group Norms», *Academy of Management Review* 9, № 1 (1984): 47–53; Jennifer A. Chatman, Francis J. Flynn, «The Influence Of Demographic Heterogeneity On The Emergence And Consequences Of Cooperative Norms In Work Teams», *Academy of Management Journal* 44, № 5 (2001): 956-74.

⁵⁴ Sigal G. Barsade, «The Ripple Effect: Emotional Contagion And Its Influence On Group Behavior», *Administrative Science Quarterly* 47, № 4 (2002): 644–675; Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, «Building The Emotional Intelligence Of Groups», *Harvard Business Review* 79, № 3 (2001): 80–91; Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, «Group Emotional Intelligence And Its Influence On Group Effectiveness», *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (2001): 132-15; Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, «The Emotional Reality Of Teams», *Journal of Organizational Excellence* 21, № 2 (2002): 55–65; William A. Kahn, «Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work», *Academy of Management Journal* 33, № 4 (1990): 692–724; Tom Postmes, Russell Spears, Sezgin Cihangir, «Quality Of Decision Making And Group Norms», *Journal of Personality and Social Psychology* 80, № 6 (2001): 918; Chris Argyris, «The Incompleteness Of Social-Psychological Theory: Examples From Small Group, Cognitive Consistency, And Attribution Research», *American Psychologist* 24, № 10 (1969): 893; James R. Larson, Caryn Christensen, «Groups As Problem-Solving Units: Toward A New Meaning Of Social Cognition», *British Journal of Social Psychology* 32, № 1 (1993): 5-30; P. Wesley Schultz et al. «The Constructive, Destructive, And Reconstructive Power Of Social Norms», *Psychological Science* 18, № 5 (2007): 429-34.

⁵⁵ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Джулия Розовски писала: «Такое впечатление учебная группа производила время от времени. Не всегда».

ким трудом. Конкурсная команда была устроена иначе. Ее нормы – увлеченность чужими идеями, отсутствие возражений, поощрение друг друга брать на себя руководящую роль, от которой можно было отказаться в любой момент, – обеспечивали атмосферу дружелюбия и непринужденности. Координировать работу этой команды было легко и просто.

В итоге исследователи проекта «Аристотель» пришли к следующему выводу: групповые нормы и есть ключ к совершенствованию команд «Google». «Наконец-то данные начали приобретать смысл, – сказал Даби. – Как выяснилось, самое главное в команде – не кто, а как».

Оставалось решить вопрос, какие нормы самые важные. Исследования «Google» выявили десятки значимых норм, причем нормы одной продуктивной команды нередко противоречили нормам другой, равно успешной группы⁵⁶. Так что лучше: разрешать каждому говорить столько, сколько он хочет, или обрывать бессвязные дебаты? Что эффективнее: поощрять открытое несогласие или заминать возникшие конфликты? Какие нормы играют определяющую роль?

⁵⁶ В комментариях, полученных в ответ на заданные вопросы, представитель «Google» писал: «Мы хотели протестировать как можно больше групповых норм. Но на этапе тестирования мы еще не знали, что *как* окажется важнее *кто*. Анализ статистических моделей показал: нормы действительно были самыми важными, причем ключевую роль играли пять тем».

Глава 2

В 1991 году Эми Эдмондсон, аспирантка первого года обучения, побывала в двух бостонских больницах в надежде доказать, что согласованная работа коллектива и хорошая медицина неразрывно связаны между собой. Однако данные показывали, что она ошибается.

Эдмондсон изучала организационное поведение в Гарварде, когда один из профессоров, занимавшийся исследованием врачебных ошибок, обратился к ней за помощью. Эми, которая как раз подыскивала тему для диссертации, согласилась и, выбрав две больницы в Бостоне, принялась за дело. *Она* посещала послеоперационные палаты, беседовала с медсестрами, просматривала сообщения об ошибках⁵⁷. В кардиологическом отделении, например, медсестра случайно сделала пациенту укол лидокаина, обезболивающего, а не гепарина, препарата, который разжижает кровь. В ортопедическом отделении больной вместо аспирина получил амфетамины. «Вы были бы в шоке, узнав, сколько ошибок совершают в больницах каждый день, – сказала мне Эдмондсон. – Не из-за некомпетентности, нет, просто больница – это действительно очень сложная и запутанная система. Обычно в уход за пациентом вовлечена большая команда – порядка двух дюжин медсестер, техников, лаборантов и врачей. *В таких условиях трудно ничего не упустить*»⁵⁸.

В некоторых отделениях, казалось, неприятности случались чаще, чем в других. Персонал ортопедического отделения, например, сообщал об одной ошибке каждые три недели; кардиологического – раз в два дня. Кроме того, Эдмондсон обнаружила, что в каждом отделении принята своя собственная, особая культура, разительно отличающаяся от других. Медсестры из кардиологии любили поболтать и вели себя непринужденно; большинство из них сплетничали в коридорах и развешивали на стенах фотографии своих детей. В ортопедии персонал был более сдержан. Старшие медсестры носили деловые костюмы, а не халаты, и требовали, чтобы в общественных местах не было беспорядка и личных вещей. Вероятно, подумала Эдмондсон, ей следует изучить культуру различных коллективов – вдруг она коррелирует с частотой ошибок?

Совместно с коллегой Эдмондсон разработала опросник для измерения сплоченности команд в разных отделениях. От медсестер требовалось развернуто ответить на несколько вопросов, например: как часто руководитель группы ставил четкие цели, допускалось ли открытое обсуждение конфликтов или, наоборот, напряженных разговоров предпочитали избегать. Эдмондсон измеряла удовлетворенность, благополучие и самомотивацию разных групп и наняла ассистента, который должен был наблюдать за палатами в течение двух месяцев.

«Я думала, все будет просто, – призналась она. – Отделения с самым сильным командным духом должны были иметь самые низкие показатели ошибок». Представив данные в виде таблицы, Эдмондсон, как ни странно, обнаружила прямо противоположное. Самые сплоченные коллективы совершали гораздо больше ошибок. Эми перепроверила данные.

⁵⁷ Amy C. Edmondson, «Learning from Mistakes Is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error», *The Journal of Applied Behavioral Science* 32, № 1 (1996): 5-28; Druskat, Wolff, «Group Emotional Intelligence», 132-55; David W. Bates et al., «Incidence of Adverse Drug Events and Potential Adverse Drug Events: Implications for Prevention», *Journal of the American Medical Association* 274, № 1 (1995): 29-34; Lucian L. Leape et al., «Systems Analysis of Adverse Drug Events», *Journal of the American Medical Association* 274, № 1 (1995): 35-43.

⁵⁸ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Эдмондсон писала: «Это не МОЕ наблюдение, что ошибки возникают из-за сложности системы (в сочетании с гетерогенностью пациентов)... Я всего лишь глашатай, который старается донести эту точку зрения до определенной аудитории. Конечно, возможности упустить нечто важное возникают постоянно. Следовательно, основная задача должна заключаться в развитии осведомленности и командного взаимодействия как способа вовремя заметить, исправить и предотвратить вероятные промахи».

В них не было никакой логики. Почему сильные команды допускали не меньше, а больше ошибок?

Эдмондсон решила проанализировать ответы медсестер, вопрос за вопросом, и сравнить их с частотой ошибок. Возможно, надеялась она, это даст хоть какое-то объяснение. Один из вопросов, которые Эдмондсон задавала медсестрам, касался личных рисков, связанных с допущением ошибок. Эми спрашивала медсестер, согласны ли они с утверждением «Если вы совершили ошибку в этом блоке, она будет обращена против вас». Сравнив ответы с частотой ошибок, Эдмондсон наконец поняла, что к чему. Дело было не в том, что сильные команды совершали больше ошибок. Дело было в том, что медсестры, входившие в сильные команды, охотнее сообщали о своих ошибках. Данные показали, что ключевую роль играла одна-единственная норма – наличие или отсутствие наказания за оплошность. Именно она определяла, как поступят медсестры – смолчат или честно признаются в том, что наломали дров.

Некоторые руководители «создали атмосферу открытости, которая облегчала обсуждение промахов, что, по всей вероятности, оказывало значимое влияние на показатели обнаруженных ошибок», – писала Эдмондсон в журнале «The Journal of Applied Behavioral Science» в 1996 году. Впрочем, присмотревшись, она с удивлением обнаружила, что на самом деле все гораздо, гораздо сложнее. Проблема заключалась не только в том, что сильные команды содействовали открытости, а слабые препятствовали ей. Если в одних сильных командах сестер активно поощряли признаваться в своих ошибках, то в других – не менее сильных группах – они большей частью помалкивали. Разница была не в сплоченности коллектива, а скорее в присущей ему культуре взаимоотношений. В одном отделении с сильной командой, например, медсестрами руководила «вездесущая старшая сестра, которая активно приветствовала обсуждение вопросов и проблем... В интервью старшая медсестра объяснила, что „определенный уровень ошибок неизбежен“, и „некарательная среда“ – единственный продуктивный подход к совладанию с ними», – пишет Эдмондсон. «У нас есть негласное правило помогать и проверять друг друга, – сообщила одна из медсестер ассистенту Эдмондсон. – Работающие здесь люди охотнее признают свои ошибки, потому что знают: старшая сестра обязательно за них вступится».

В другом отделении, которое, казалось бы, могло похвастаться не менее сильной командой, одна из медсестер пожаловалась на старшую сестру, которая, узнав, что та ненароком причинила пациенту боль во время забора крови, устроила из этого целое событие. «Казалось, будто я на суде», – призналась она. Другая медсестра посетовала, что врачи «оторвут вам голову, если вы допустите ошибку». Тем не менее показатели групповой сплоченности в этом отделении были весьма высоки. Ассистенту Эдмондсон сказали, что отделение «гордится тем, что все чисто, опрятно и производит впечатление профессионализма». Старшая медсестра носила деловой костюм и критиковала подчиненных исключительно за закрытыми дверями. Сотрудники сказали, что высоко ценят отношение старшей сестры, гордятся своим отделением и ощущают сильное чувство единства. Эдмондсон показалось, что они действительно любят и уважают друг друга. Впрочем, они также признали, что культура блока нередко мешает им открыто признаться в совершенной ошибке.

Одним словом, количество сообщенных ошибок зависело не от силы команды, а от одной-единственной конкретной нормы.

В следующем году Эдмондсон приступила к работе над диссертацией. Она побывала в нескольких технологических компаниях и заводских цехах, где расспрашивала сотрудников о неписаных правилах, определявших поведение их товарищей по команде⁵⁹. «„Я

⁵⁹ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Эдмондсон писала: «Моя главная цель состояла в том, чтобы выяснить, варьирует ли межличностный климат в других организациях так же, как в больницах. Особый

часто слышала: „Это одна из лучших команд, в которой я работал, потому что здесь мне не нужно носить маску“ или „Мы не боимся делиться безумными идеями“», – сказала мне Эдмондсон. – В этих командах действовали нормы энтузиазма и поддержки; каждый мог смело высказывать свое мнение и идти на риск, не опасаясь порицания. Другие команды говорили так: «Члены моей группы по-настоящему преданы друг другу, поэтому я стараюсь не выходить из отдела, не спросив разрешения супервизора» или «Мы здесь все в одной упряжке, так что я стараюсь не озвучивать идей, если не знаю наверняка, что они сработают». В таких коллективах правила норма лояльности, которая – увы! – отбивала не только всякую охоту делиться мыслями, но и всякое желание рисковать.

И энтузиазм, и лояльность достойны восхищения. Менеджеры и предположить не могли, что эти нормы окажут столь разное влияние на поведение сотрудников. Но именно это и произошло. Нормы энтузиазма повышали эффективность команды; нормы лояльности – ее снижали. «Менеджеры не ставят перед собой задачу создать нездоровые нормы, – отмечает Эдмондсон. – Иногда, впрочем, они принимают решения, которые на первый взгляд кажутся совершенно логичными – например, просят подчиненных детализировать свои идеи, прежде чем представлять их на всеобщее рассмотрение, – но в конечном счете подрывают способность команды работать сообща».

Исследования продолжались. Эдмондсон выявила несколько хороших норм, сопряженных с высокой производительностью. Члены самых успешных команд могли свободно высказывать свое мнение, обсуждать собственные уязвимые места друг с другом и делиться идеями, не опасаясь наказания; резкие суждения не приветствовались. По мере того, как список хороших норм увеличивался, Эдмондсон начала замечать, что все они имели одно общее свойство: речь шла о поведении, которое обеспечивало чувство общности, одновременно поощряя людей идти на риск.

«Мы называем это „психологической безопасностью“», – сказала она. Психологическая безопасность – это «разделяемая всеми членами команды вера в то, что группа является безопасным местом для риска». Это «чувство уверенности, что команда не будет смущать, отвергать или наказывать ни одного из ее членов за высказывание своего мнения, – писала Эдмондсон в статье 1999 года⁶⁰. – Термин „психологическая безопасность“ описывает климат, характеризуемый межличностным доверием и взаимным уважением. В таком климате людям комфортно быть самими собой».

Джулия и ее коллеги наткнулись на статьи Эдмондсон, исследуя нормы⁶¹. Идея психологической безопасности, казалось, охватывала все, что, согласно их данным, было важно и

интерес для меня представляли его вариации среди групп одной и той же организации. Позже я назвала это психологической безопасностью. Кроме того, я хотела узнать, связаны ли эти различия – если таковые действительно имели место – с различиями в учебном поведении (и производительности)». Более подробно об исследованиях Эдмондсон см.: Amy C. Edmondson, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly* 44, № 2 (1999): 350-83; Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson, «Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams», *Journal of Organizational Behavior* 27, № 7 (2006): 941-66; Amy C. Edmondson, Roderick M. Kramer, Karen S. Cook, «Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens», *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* 10 (2004): 239-72; Amy C. Edmondson, *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 2002); Amy C. Edmondson, Richard M. Bohmer, Gary P. Pisano, «Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals», *Administrative Science Quarterly* 46, № 4 (2001): 685-716; Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson, «Why Hospitals Don't Learn from Failures», *California Management Review* 45, № 2 (2003): 55-72; Amy C. Edmondson, «The Competitive Imperative of Learning», *Harvard Business Review* 86, №№ 7-8 (2008): 60; Amy C. Edmondson, «A Safe Harbor: Social Psychological Conditions Enabling Boundary Spanning in Work Teams», *Research on Managing Groups and Teams* 2 (1999): 179-99; Amy C. Edmondson, Kathryn S. Roloff, «Overcoming Barriers to Collaboration: Psychological Safety and Learning in Diverse Teams», *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* 34 (2009): 183-208.

⁶⁰ Amy C. Edmondson, «Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams», *Administrative science quarterly* 44, № 2 (1999): 350-83.

⁶¹ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, представитель «Google» писал: «Статьи Эдмондсон

для команд «Google». Самые эффективные нормы, выявленные в ходе корпоративных опросов, – отсутствие негативных последствий в случае неудачи; уважение чужого мнения; право осуждать выбор других вкупе с верой в то, что никто не будет нарочно ставить палки в колеса, – по сути, представляли собой аспекты психологической безопасности. «Мы понимали, что эта идея психологической безопасности указывает на самые важные нормы, – сказала Джулия. – Но мы не понимали, как обучить им сотрудников „Google“. Люди здесь действительно очень заняты. Нам предстояло выработать четкие инструкции по созданию психологической безопасности, которая бы при всем прочем не исключала возможностей инакомыслия и дебатов – ключевых особенностей функционирования „Google“». Другими словами, как заставить людей чувствовать себя в безопасности, одновременно побуждая их активно выразить свое несогласие?

«Долгое время это был вопрос на миллион долларов, – призналась мне Эдмондсон. – Мы понимали, как важно быть откровенными друг с другом. Мы понимали, как важно чувствовать, что ты всегда можешь высказаться. Но именно такое поведение зачастую и приводит к разного рода конфликтам. Мы не могли объяснить, почему одни группы ругались в пух и прах, но по-прежнему сохраняли чувство психологической безопасности, а другие конфликтовали и разваливались на глазах».

о психологической безопасности подсказали нам, как сгруппировать важные нормы, которые мы выявили, в мета-темы. Просматривая материалы о психологической безопасности, мы заметили, что такие нормы, как отсутствие негативных последствий в случае неудачи, уважение чужого мнения, отсутствие противодействия со стороны других членов команды, по сути, представляют собой элементы психологической безопасности. Она стала одной из наших пяти ключевых тем, наряду с общей надежностью, структурой/ясностью, значимостью работы и последствиями».

Глава 3

Первый день прослушиваний для телевизионного шоу, которое впоследствии стало известно под названием «Saturday Night Live»⁶², выдался нелегким. Актеры выходили на сцену один за другим, час за часом. *Казалось*, это никогда не кончится⁶³. Две женщины сыграли сценку о домохозяйках Среднего Запада, которые готовились к ежегодной метеорологической катастрофе («Можно одолжить твою вазу на стол для встречи торнадо в этом году?»), какая-то певица исполнила оригинальную композицию «Я – собака» – пародию на гимн феминизма «Я – Женщина». Ближе к обеду на сцене появились импрессионист на роликовых коньках и угрюмого вида музыкант Мит Лоуф. Далее по списку шли актер Морган Фримен, комик Ларри Дэвид, четыре жонглера и пять мимов. Измученные продюсеры и сценаристы, наблюдавшие за нескончаемой процессией, начали всерьез опасаться, что на пробы явились все артисты эстрады и стендап-комики, обретавшиеся между Бостоном и Вашингтоном.

Впрочем, именно этого и добивался организатор шоу – 30-летний Лорн Майклз. За последние девять месяцев Майклз изъездил все дороги от Бангора до Сан-Диего; он посмотрел сотни юмористических шоу, переговорил с уймой сценаристов теле- и радиопрограмм, встретился с авторами всех журналов, которые публиковали страничку юмора. Его цель, как позже выразился он сам, была проста – увидеть «всех смешных людей в Северной Америке».

К полудню второго дня прослушиваний продюсеры поняли, что безнадежно отстали от графика. Пробы шли с большим опозданием. Какой-то человек – с усами и в костюме-тройке – без очереди прорвался в зал, запрыгнул на сцену и потребовал внимания. В руках у него был зонтик и тонкий портфель.

– Я ждал три часа и больше ждать не собираюсь! Я опоздаю на самолет! – Он прошелся по сцене. – Все! Вы упустили свой шанс! Хорошего дня!

Мужчина выбежал вон.

– Что, черт возьми, это было? – спросил один из продюсеров.

– А, это всего-навсего Дэнни Эйкройд, – ответил Майклз. Они познакомились еще в Торонто, на мастер-классах по импровизации, которые вел Майклз. – Вероятно, он и будет делать шоу.

Весь следующий месяц Майклз отбирал остальных актеров. Впрочем, изо дня в день происходило одно и то же: вместо того, чтобы выбирать из сотен людей, приходивших на пробы, Майклз нанимал комиков, которых знал лично или которых рекомендовали его друзья. С Эйкройдом Майклз познакомился еще в Канаде; Эйкройд, в свою очередь, был в восторге от парня по имени Джон Белуши, с которым познакомился в Чикаго. Белуши заявил, что никогда не появится на телевидении, потому что оно пошло и безвкусно, но рекомендует свою коллегу по «National Lampoon Show» Гильду Рэднер (которую Майклз, как выяснилось, уже нанял, ибо они знали друг друга по мюзиклу «Годспелл»). Представление «National Lampoon Show» находилось в ведении юмористического журнала «National Lampoon», который учредил писатель Майкл О’Донохью, который жил с писательницей Энн Биттс.

⁶² Вечерняя музыкально-юмористическая передача, которая выходит по субботам на американском канале NBC, одна из самых популярных программ в истории телевидения США. В России транслировалась на канале «MTV Россия» в 2005 году под названием «Субботняя лихорадка».

⁶³ Разобраться во всех нюансах создания шоу «Saturday Night Live» и его существования на первых порах мне помогли те сценаристы и актеры, которые любезно согласились побеседовать со мной, а также: Tom Shales, James Andrew Miller, *Live from New York: An Uncensored History of «Saturday Night Live»* (Boston: Back Bay Books, 2008); Ellin Stein, *That’s Not Funny, That’s Sick: The National Lampoon and the Comedy Insurgents Who Captured the Mainstream* (New York: Norton, 2013); Marianne Partridge, ed., «Rolling Stone» *Visits «Saturday Night Live»* (Garden City, N.Y.: Dolphin Books, 1979); Doug Hill, Jeff Weingrad, *Saturday Night: A Backstage History of «Saturday Night Live»* (San Francisco: Untreed Reads, 2011).

Эти люди и создали первый сезон «Saturday Night Live». Говард Шор, музыкальный директор шоу, ездил с Майклзом в летний лагерь. Нил Леви, координатор поиска талантов, приходился Майклзу двоюродным братом. С Чевии Чейзом Майклз познакомился в Голливуде, в очереди за билетами на фильм «Монти Пайтон и Святой Грааль». Том Шиллер, другой сценарист, знал Майклза потому, что вместе с ним ел галлюциногенные грибы в Джошуа-три⁶⁴. В свое время отец Шиллера, голливудский сценарист, взял Майклза под свое крылышко.

Оригинальный актерский состав и первые сценаристы «Saturday Night Live» происходили в основном из Канады, Чикаго и Лос-Анджелеса. В 1975 году все они переехали в Нью-Йорк. «В плане шоу-бизнеса Манхэттен в то время был сушей пустыней, – сказала Мэрилин Сьюзен Миллер, сценаристка, которую Майклз нанял после совместной работы над программой Лили Томлин в Лос-Анджелесе. – Лорн как будто высадил нас на Марсе».

В Нью-Йорке они не знали никого, кроме друг друга. Многие мнили себя активистами антикапиталистического или антивоенного движения – во всяком случае, большинство жаловали легкие наркотики, которые эти активисты употребляли. Теперь они катались на лифтах в компании спецслужб в небоскребе Джи-И-Билдинг⁶⁵ – именно в нем располагалась студия «Saturday Night Live». «Нам всем только что исполнилось 21–22 года. Денег, разумеется, не было. По большому счету, никто из нас толком не знал, а что мы, собственно, тут делаем, поэтому все свое время мы тратили на то, чтобы рассмешить друг друга, – рассказал мне Шиллер. – Ели мы всегда вместе, а по вечерам ходили в одни и те же бары. Мы страшно боялись, что, если мы разделимся, кто-нибудь может потеряться и мы больше никогда о нем не услышим»⁶⁶.

Позже, когда «Saturday Night Live» стала одной из самых популярных и «долгоиграющих» программ в истории телевидения, она обзавелась собственной мифологией. «На заре существования „SNL“, – писал в 2002 году журналист Малкольм Гладуэлл, – все знали всех и работали друг на друга. Данный факт играет ведущую роль в объяснении удивительной химии, возникшей между людьми, которые делали это шоу»⁶⁷. Написана уйма книг, полных невероятных историй: как среди ночи Джон Белуши вламывался в квартиры коллег, чтобы сварить макароны, и устраивал пожар в их гостевых спальнях, балуясь сигаретами с марихуаной, как сценаристы приклеивали мебель друг друга к потолку и названивали себе в кабинеты с дурацкими розыгрышами. Однажды ребята заказали 30 пицц в отдел новостей, перешли в охранников, проникли на первый этаж и стащили пиццу, оставив журналистам только счет. Составлены подробные схемы, показывающие, кто с кем спал. (В большинстве своем они довольно запутанные, ибо Майклз был женат на писательнице Розе Шустер, которая в конечном итоге ушла к Дэну Эйкройду, который встречался с Гильдой Рэднер, которая, как все думали, была влюблена в писателя Алана Звайбела, который позже написал книгу, где объяснял, что роман у них действительно был, но ничего серьезного так ни разу и не

⁶⁴ Национальный парк, расположенный в юго-восточной части Калифорнии.

⁶⁵ 70-этажный небоскреб в Мидтауне Манхэттена, центральный объект Рокфеллеровского центра. С 2015 года носит название «30 Rockfeller Center». В здании расположена штаб-квартира NBS Universal, снимаются многочисленные сериалы и передачи.

⁶⁶ В электронном письме, полученном в ответ на заданный вопрос, Шиллер писал: «Для меня это были очень яркие переживания, ведь я никогда не жил в Нью-Йорке и никогда не работал над юмористическими программами. Многие из нас были новичками на Манхэттене и в качестве таковых старались держаться вместе – не только потому, что тогдашний Нью-Йорк был своего рода опасным или страшным, но и потому, что мы практически никого не знали. К тому же мы только и делали, что думали о нашем шоу. В то время большинству из нас было лет 25–30. Мы вместе ели в ресторанах и вместе ходили по барам. Даже выходя из студии, мы не расставались. Мы везде ходили скопом и постоянно старались друг друга рассмешить».

⁶⁷ Malcolm Gladwell, «Group Think: What Does Saturday Night Live Have in Common with German Philosophy?», *The New Yorker*, 2/12/2002.

случилось, к тому же Рэднер в итоге вышла замуж за музыканта из оркестра «SNL». «Это же были семидесятые, – сказал мне Миллер. – В семидесятых люди занимались сексом».)

«Saturday Night Live» часто приводят в качестве модели групповой динамики, отличающей самые успешные команды. На примере шоу авторы вузовских учебников показывают, сколь многого при благоприятных условиях может достичь максимально сплоченная группа⁶⁸.

Теория гласит: группа, создавшая «Saturday Night Live», успешно сработалась потому, что общая культура отодвинула индивидуальные потребности на второй план. У них был общий опыт и переживания («Никто из нас не пользовался популярностью в старших классах», – сообщила мне Биттс); общие социальные сети («Лорн был лидером культа, – сказал сценарист Брюс Маккол. – Пока вы слепо преданы группе, все в порядке»); и групповые потребности, которые подавляли индивидуальное эго («Я не имею в виду ничего плохого, но у нас была своя Гайана на семнадцатом этаже, – признался Звайбел, – свой шталаг»)⁶⁹.

Впрочем, стоит поговорить с представителями оригинальной команды «Saturday Night Live», как становится ясно, что все гораздо сложнее. Сценаристы и актеры действительно проводили много времени вместе и выработали сильное чувство единства – но не из-за вынужденной близости, схожести биографий или особой любви друг к другу. На самом деле групповые нормы «Saturday Night Live» обеспечивали не только преимущества, но и проблемы. «На шоу царила жесточайшая конкуренция. Кто-нибудь непременно ввязывался в разборки, – сказала Биттс. – Мы были молоды и не умели контролировать свои эмоции. Мы все время ругались».

Однажды вечером, сидя в комнате сценаристов, Биттс весьма неудачно пошутила: им повезло, заметила она, что Гитлер убил шесть миллионов евреев, ибо в противном случае квартиру в Нью-Йорке было бы не найти. «Мэрилин Миллер не разговаривала со мной две недели, – рассказывала Биттс. – Мэрилин не воспринимала шутки о Гитлере. Думаю, в тот момент она меня просто ненавидела. Мы свирепо тарасились друг на друга часами». В «SNL» было все: зависть и соперничество, битвы за привязанность Майклза и борьба за эфирное время. «Ты придумывал скетч, мечтал, чтобы он пошел в эфир, но это означало, что кого-то придется вырезать, – сказала Биттс. – Успех одного всегда подразумевал неудачу другого»⁷⁰.

Даже самые близкие отношения, например, между Аланом Звайбелом и Гильдой Рэднер, были далеко не безоблачны. «Мы с Гильдой придумали этого персонажа, Розенну Розеннаденну. В пятницу я отправлялся в офис и всю ночь писал сценарий, страниц восемь или девять, – поведал мне Звайбел. – И вот посреди дня является Гильда, абсолютно свеженькая, выпавшаяся, берет красную ручку и с исключительно надменным видом начинает вычер-

⁶⁸ Donelson Forsyth, *Group Dynamics* (Boston; Cengage Learning, 2009).

⁶⁹ Alison Castle, *Saturday Night Live: The Book* (Reprint, Cologne: Taschen, America, 2015).

⁷⁰ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Биттс писала: «Моя шутка о холокосте, которая, конечно, была рассказана мимоходом, к слову – другого способа рассказывать шутки не существует – не имела ни малейшего отношения к сценаристам шоу. Ее точная формулировка была такова: „Представьте, если бы Гитлер не убил шесть миллионов евреев, как трудно было бы найти квартиру в Нью-Йорке“. Это была шутка о том, как сложно снять квартиру в Нью-Йорке, намек на большую еврейскую общину и этнические чувства в общем, а-ля „Не обязательно быть евреем, чтобы любить ржаной хлеб Леви. Хотя это бы не помешало“. Ничего личного. Мэрилин Миллер обиделась при одном упоминании Гитлера и холокоста, которые для нее в принципе не могли быть предметом шуток и острот... [Что касается] конкуренции среди сценаристов, не то чтобы ее не было – она была – но... у каждого был шанс отыгаться на следующей неделе. Кроме того, другие сценаристы, да и все в целом, несмотря на борьбу за эфирное время, одобрение Лорна, зрительские симпатии и т. д., всегда были готовы поддержать коллег в их начинаниях и искренне сочувствовали неудачам друг друга. Никто не ходил, потирая руки от удовольствия, и не говорил „ха-ха, твой скетч вырезали, а мой показали, так-то вот!“ . Наоборот, мы желали „удачи в следующий раз“. Думаю, все чувствовали себя частью одной большой семьи, может быть неблагоприятной, но все-таки дружной. Я бы сказала, что в „SNL“ – во всяком случае, в то время, когда была я – ревности, соперничества, конкуренции и групповщины было куда меньше, чем в любой самой обычной школе».

кивать все то дерьмо, которое я сочинил ночью. Я, разумеется, взрывался, влетал к себе в кабинет, переписывал сценарий начисто, и... все повторялось снова. К тому времени, как шоу выходило в эфир, мы обычно не разговаривали. Как-то раз я три недели не писал ей скетчи. Намеренно припасал лучший материал для других»⁷¹.

Кроме того, утверждение, будто члены команды «SNL» любили проводить время друг с другом, не совсем верно. Гарретт Моррис, единственный черный актер шоу, чувствовал себя изгоем и планировал уволиться, как только накопит достаточно денег. Джейн Куртин каждую неделю, как только заканчивались съемки, уезжала домой к мужу. Актеры и сценаристы образовывали союзы, ввязывались в войну и формировали противостоящие союзы. «Каждый входил в какую-нибудь группу, причем эти группы постоянно менялись, – признался Брюс Маккол, сценарист второго сезона. – Студия „SNL“ представляла собой довольно-таки жуткое место».

В некотором смысле удивительно, что коллектив «Saturday Night Live» вообще сработался. Впоследствии оказалось, что Майклз нарочно выбирал людей с совершенно разными вкусами. Звайбел специализировался на афористичных шутках Еврейских Альп⁷². Майкл О'Донохью писал мрачные, горькие сатиры об убийстве Кеннеди. (Когда обезумевший от горя секретарь сообщил О'Донохью, что Элвис умер, тот лишь понимающе кивнул: «Умный карьерный ход!») Том Шиллер мечтал режиссировать художественные фильмы. Впрочем, стоило затронуть их чувства, как они превращались в безжалостных критиков. Однажды Гарретт принес О'Донохью сценарий, над которым трудился несколько недель. «Великолепно, Гарретт, – сказал О'Донохью и швырнул рукопись в мусорную корзину. – Действительно здорово».

«Комедийные писатели таят в себе много злобы и ехидства, – пояснил Шиллер. – Мы и друг к другу относились ужасно. Если ты думал, что нечто очень смешно, а другие не смеялись – вот это было жестоко»⁷³.

Так почему же, учитывая все противоречия и внутренние распри, создатели «Saturday Night Live» стали такой эффективной, продуктивной командой? Не потому, что они проводили много времени вместе. И нормы, которые ставили потребности группы выше индивидуального эго, тоже ни при чем.

Скорее всего, команда «SNL» сработалась потому, что, как ни странно, ее члены чувствовали себя в безопасности в компании друг друга. Это чувство было достаточно сильным: именно благодаря ему они придумывали новые шутки и выдавали новые идеи. Авторы и актеры работали в команде, нормы которой позволяли им без страха идти на риск и быть откровенными друг с другом, причем даже в тех случаях, когда они срезали чужие идеи на корню, ставили друг другу палки в колеса и соперничали за эфирное время.

⁷¹ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Алан Звайбел писал: «Я злился не из-за этого персонажа, не из-за сценариев. Мы не разговаривали по причинам, которые я, правда, не помню. Некоторое время я действительно не писал с ней (и для нее), но потом – думаю, нам потребовалось порядка трех шоу – мы оба осознали, что страдает наша работа. Поскольку вместе у нас выходило лучше, чем по отдельности, мы зарыли топор войны и снова начали сотрудничать».

⁷² Евреи, массово переселявшиеся из России в США в конце XIX – начале XX века, открыли с 1920-х по 1970-е годы в Катскильских горах штата Нью-Йорк, излюбленном месте отдыха жителей этого штата, сеть отелей. Так у Катскильских гор возник разговорный вариант названия гор – Jewish Alps (Еврейские Альпы). – *Примеч. науч. ред.*

⁷³ В электронном письме, полученном в ответ на заданный вопрос, Шиллер писал: «Я бы сказал, что у некоторых – не всех – комедийных сценаристов и стендап-комиков засела в душе либо печаль, либо злость. Эти чувства и подстегивают их творчество. И те и другие остры на язык. Ко всему прочему, стендап-комики привыкли к тому, что их все время перебивают. Собственно, именно поэтому они не только умеют говорить смешные вещи, но и запросто могут уколоть враждебным (но забавным) замечанием... Хотя мы любили друг друга, атмосфера в „SNL“, бывало, дышала конкуренцией – нас было десять сценаристов, ровно столько скетчей попадало в эфир, а потому мы из кожи вон лезли, лишь бы написать выигрышный скетч или снять (в моем случае) лучшую короткометражку».

«Вы когда-нибудь слышали поговорку, что в „КОМАНДЕ“ „я“ не существует? – сказал мне Майклз. – Так вот, моей целью было прямо противоположное. Мне была нужна куча отдельных „я“. Я хотел, чтобы все слышали друг друга, но при этом никто не терял индивидуальности».

Так возникла психологическая безопасность.

Представьте, что вас попросили выбрать одну из двух команд.

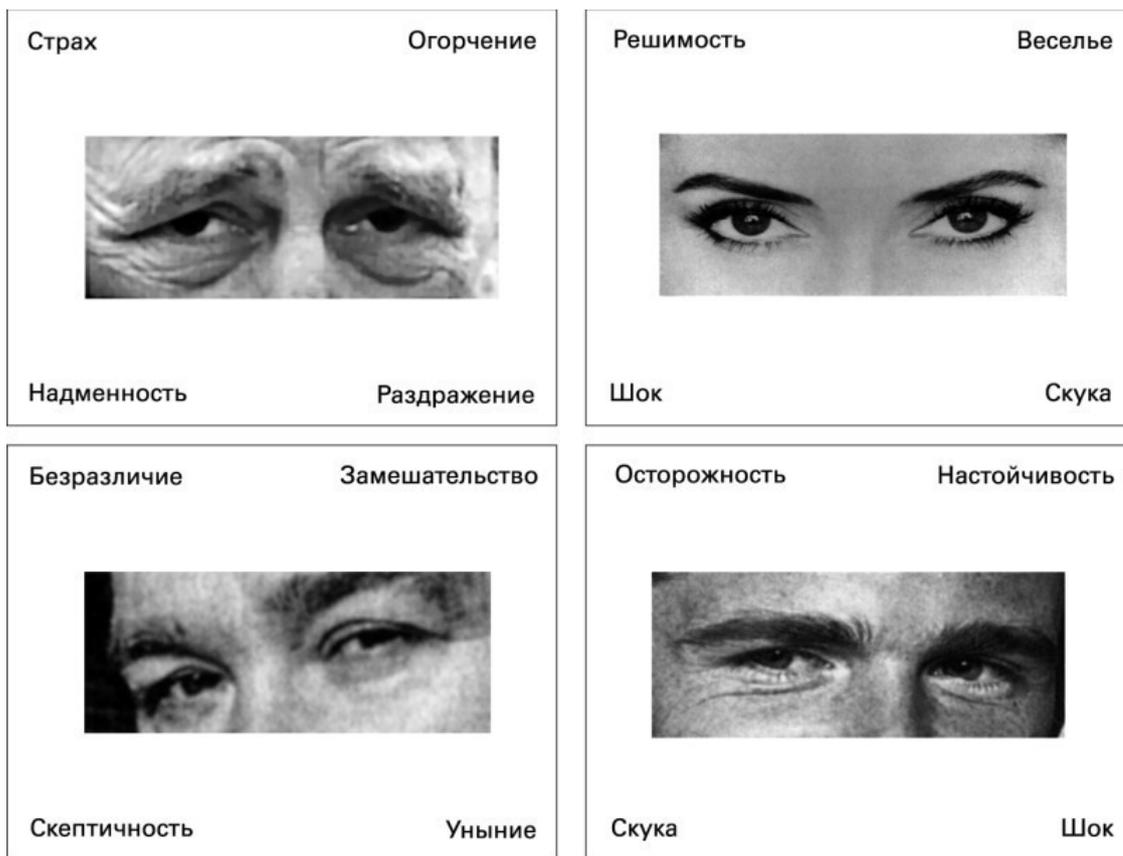
Команда А состоит из восьми мужчин и двух женщин: все они – люди исключительно умные и успешные. Просматривая видеозапись их совместной работы, вы видите явных профессионалов: они говорят по очереди, они вежливы и учтивы. В какой-то момент возникает вопрос. Один из них – явно эксперт по теме – говорит долго, все остальные его внимательно слушают. Никто не перебивает. Когда один из членов команды отклоняется от темы, коллега мягко напоминает ему о повестке дня и направляет беседу в нужное русло. Эта команда продуктивна. Собрание заканчивается точно в срок.

Команда Б другая. В ней равное количество мужчин и женщин. Одни – успешные руководители, другие – менеджеры среднего звена без особых профессиональных достижений. На видео вы видите, как то один, то другой неожиданно встревает в обсуждение, а затем так же неожиданно замолкает. Кто-то говорит пространно, кто-то – кратко. Они перебивают друг друга так часто, что не всегда поймешь, о чем речь. Когда один резко меняет тему или забывает, к чему он, собственно, ведет, остальные слушают его, хотя это не имеет ни малейшего отношения к повестке дня. В конце собрания собрание не заканчивается: все сидят и сплетничают.

К какой группе вы присоединитесь скорее всего?

Прежде чем сделать выбор, представьте, что вам дали следующую дополнительную информацию. В ходе формирования команд каждому члену предложили тест под названием «Чтение мыслей по глазам». Испытуемым показывали фотографии глаз и просили выбрать одно из четырех предложенных слов, которое лучше всего описывало эмоции человека, запечатленного на снимке. Всего фотографий было 36, например⁷⁴:

⁷⁴ Правильные ответы приведены в примечаниях.



Вам сказали, что этот тест измеряет эмпатию. В среднем члены команды А выбрали правильные ответы в 49 случаях из 100, а члены команды Б – в 58⁷⁵.

Это изменит ваше решение?

В 2008 году группа психологов из университета Карнеги-Меллон и Массачусетского технологического института решила выяснить, какие команды лучше. «Учитывая, что выполнение исследовательских, управленческих и многих других типов задач все чаще осуществляется группами – как реальными, так и виртуальными, – понимание детерминант групповой работы сегодня важно, как никогда, – писали ученые в журнале „*Science*“ в 2010 году⁷⁶. – За последнее столетие психологи добились значительных успехов в определении и систематическом измерении интеллекта отдельных людей. Статистический подход, разработанный для оценки индивидуального интеллекта, мы использовали для систематического измерения интеллекта групп». Другими словами, исследователи хотели знать, возникает ли в команде коллективный разум, который отличается от умственных способностей любого ее члена.

Ученые набрали 699 человек, разделили их на 152 команды и предложили каждой группе ряд заданий, требовавших разных видов сотрудничества. Первое задание было рассчитано на десять минут и предполагало коллективное обсуждение возможных способов

⁷⁵ Правильные ответы (по часовой стрелке, начиная с верхнего левого угла): огорчение, решимость, осторожность, скептичность. Фотографии заимствованы из следующих публикаций: Simon Baron-Cohen et al., «Another Advanced Test of Theory of Mind: Evidence from Very High Functioning Adults with Autism or Asperger Syndrome», *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 38, № 7 (1997): 813-22; Simon Baron-Cohen et al., «The ‘Reading the Mind in the Eyes’ Test Revised Version: A Study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-Functioning Autism», *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 42, № 2 (2001): 241-51.

⁷⁶ Anita Williams Woolley et al., «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», *Science* 330, № 6004 (2010): 686-88.

использования кирпича. За каждую оригинальную идею команда получала одно очко. Второе задание требовало от участников спланировать поход по магазинам. Предполагалось, что у каждой команды только одна машина. Всем членам команды раздали списки продуктов, которые надо было купить, и карты с указанием цены в разных магазинах. Единственный способ максимизировать счет заключался в следующем: каждый участник должен был пожертвовать одним пунктом из своего списка в обмен на то, что пригодилось бы всей группе. В третьем задании командам предстояло вообразить себя судьями и разрешить дело о дисциплинарном проступке – предположительном подкупе учителя колледжа неким игроком баскетбольной команды. Одни представляли интересы преподавательского состава, другие – отделения физкультуры и спорта. Очки присуждались за вердикт, учитывающий интересы обеих сторон.

Вышеизложенные задачи требовали не только полноценного участия от каждого члена команды, но и разных типов сотрудничества. Наблюдая за ходом выполнения заданий, исследователи обнаружили разную динамику. Одни команды придумали десятки остроумных способов использования кирпича, вынесли приговор, который устраивал всех, и легко справились с покупками. Другие описывали одни и те же способы использования кирпича, но разными словами, вынесли приговор, игнорировавший мнение некоторых участников, и купили только мороженое и хлопья, ибо никто не пожелал идти на компромисс. Что интересно, команды, которые успешно выполнили одно задание, равно успешно выполнили и другие. И наоборот, команды, которые провалили одно задание, явно не справлялись и с остальными.

Возможно, «хорошие команды» добились успеха потому, что их члены были умнее, – другими словами, групповой интеллект представляет собой не что иное, как совокупность интеллектов лиц, входящих в состав команды? Но ученые заранее измерили IQ участников и установили, что индивидуальный интеллект не коррелирует с производительностью команды. Иначе говоря, не было никакой гарантии, что группа из десяти умных участников подойдет к задачам более разумно; в действительности такие группы зачастую проигрывали людям, которые показали более низкие результаты по тестам на интеллект, но как группа казались умнее.

Может быть, хорошие команды возглавляли более решительные лидеры? Опять неверно.

В конечном итоге исследователи пришли к выводу, что причина успеха хорошей команды крылась не во врожденных качествах составляющих ее людей, а в их отношении друг к другу. В самых успешных командах были приняты нормы, обеспечивающие превосходный контакт членов между собой.

«Результаты нашего эксперимента подтверждают существование фактора общего коллективного интеллекта, который определяет производительность группы при выполнении широкого спектра задач, – писали авторы статьи в „*Science*“. – Данный вид коллективного разума является свойством самой группы, а не только входящих в нее индивидов»⁷⁷. Именно

⁷⁷ Anita Woolley, Thomas Malone, «What Makes a Team Smarter? More Women», *Harvard Business Review* 89, № 6 (2011): 32–33; Julia B. Bear, Anita Williams Woolley, «The Role of Gender in Team Collaboration and Performance», *Interdisciplinary Science Reviews* 36, № 2 (2011): 146–53; David Engel et al., «Reading the Mind in the Eyes or Reading Between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-to-Face», *PloS One* 9, № 12 (2014); Anita Williams Woolley, Nada Hashmi, «Cultivating Collective Intelligence in Online Groups», in *Handbook of Human Computation*, ed. Pietro Michelucci (New York: Springer, 2013), 703–14; Heather M. Caruso, Anita Williams Woolley, «Harnessing the Power of Emergent Interdependence to Promote Diverse Team Collaboration», *Research on Managing Groups and Teams: Diversity and Groups* 11 (2008): 245–66; Greg Miller, «Social Savvy Boosts the Collective Intelligence of Groups», *Science* 330, № 6000 (2010): 22; Anita Williams Woolley et al., «Using Brain-Based Measures to Compose Teams: How Individual Capabilities and Team Collaboration Strategies Jointly Shape Performance», *Social Neuroscience* 2, № 2 (2007): 96–105; Peter Gwynne, «Group Intelligence, Teamwork, and Productivity», *Research Technology Management* 55, № 2 (2012): 7.

нормы, а не люди, делали команды такими умными. Исследователи установили: правильные нормы значительно повышали коллективный разум посредственных мыслителей. Неправильные нормы, напротив, оказывали на групповой интеллект обратное действие и могли свести на нет усилия даже самых одаренных личностей.

Правда, пересмотрев видеозаписи, ученые заметили, что не во всех хороших командах приняты одинаковые нормы. «Просто поразительно, как по-разному они себя вели, – сказала Анита Вулли, ведущий автор исследования. – В одних командах работу распределяла горстка наиболее талантливых людей. Другие группы преимущественно включали середнячков, но сумели воспользоваться относительной силой каждого. В одних группах был явный лидер. Другие были более гибкие; в таких командах участники выполняли руководящие обязанности по очереди».

Тем не менее все хорошие команды имели два общих свойства.

Во-первых, члены хороших команд говорили примерно одинаковое количество времени – явление, которое исследователи назвали «равенством в распределении разговорной очередности». В одних командах, например, всякую задачу решали сообща. В других участники высказывали свое мнение избирательно, в зависимости от задания, однако в итоге продолжительность высказываний всех членов оказывалась примерно одинаковой.

«Пока каждый имел возможность поделиться своими мыслями, команда преуспевала, – пояснила Вулли. – Но как только один или несколько человек начинали говорить все время, коллективный интеллект снижался. Разумеется, речь идет не о поминутном совпадении; тем не менее в совокупности высказывания всех членов команды должны занимать примерно равное количество времени».

Во-вторых, хорошие команды отличались «значительной социальной чувствительностью» – иначе говоря, группа отлично умела определять эмоциональное состояние своих членов по тону их голоса, манере держаться и выражению лица.

Один из самых простых способов измерить социальную чувствительность – показать испытуемому фотографию глаз и спросить, что этот человек думает или чувствует. Фактически это и есть тест на эмпатию, описанный ранее. Тест «показывает, насколько глубоко испытуемый способен проникнуть в мысли другого человека, и „настроиться“ на его психическое состояние», – пишет автор теста «Чтение мыслей по глазам», профессор Кембриджского университета *Саймон Барон-Коэн*⁷⁸. Обычно доля правильных ответов у мужчин составляет 52 %, а у женщин – 61 %.

Члены хороших команд показали относительно высокие результаты по тесту «Чтение мыслей по глазам». Казалось, они интуитивно знали, когда их товарищи бывали чем-то расстроены или чувствовали себя не у дел, а потому тратили достаточно много времени на выяснение, кто что думает. Кроме того, хорошие команды содержали больше женщин.

А теперь вернемся к вопросу о том, к какой команде присоединиться. Если выбор стоит между вдумчивой, профессиональной командой А и более неформальной командой Б, следует выбрать команду Б. Команда А умная и состоит из продуктивных коллег, которые, работая индивидуально, несомненно, добьются успеха. К сожалению, и в команде они, скорее всего, будут действовать как отдельные лица. В таких группах мало что говорит о наличии коллективного интеллекта. Коллективный интеллект требует, чтобы все члены группы имели равное право голоса и были чувствительны к эмоциям и потребностям товарищей, а это в данном случае весьма маловероятно.

Команда Б менее строгая. Участники говорят параллельно друг другу, внезапно отклоняются от темы и болтают обо всем на свете. Впрочем, каждый говорит столько, сколько хочет. Все в равной степени чувствуют себя услышанными. Они заранее настроены на

⁷⁸ Baron-Cohen et al., «‘Reading the Mind in the Eyes’ Test Revised Version», 241-51.

язык тела и выражения лиц товарищей и стараются предугадать, как отреагирует каждый. Команда Б содержит не так уж много отдельных звезд, но когда она объединяется, то в сумме дает больше, чем любая из составляющих.

Если вы спросите коллектив «Saturday Night Live», почему их шоу обернулось оглушительным успехом, они обязательно расскажут вам о Лорне Майклзе. Было что-то эдакое в его манере руководить, скажут они, отчего все ладилось. Благодаря Лорну каждый чувствовал себя услышанным. Благодаря Лорну даже самые эгоистичные актеры и сценаристы начинали относиться друг к другу с заботой и вниманием. Вот уже сорок лет, как его чутье на талант практически не имеет себе равных в индустрии развлечений.

Конечно, найдутся люди, которые скажут, что Майклз необщителен, социально неловок, чересчур горд и завистлив. Если Майклз решает кого-то уволить – вне зависимости от того, насколько преданно и верно тот ему служил, – то бросает его на произвол судьбы. Возможно, Майклз, и правда, не очень хороший друг. Но как лидер «Saturday Night Live» он, безусловно, достоин восхищения. То, что сделал Лорн Майклз, – колоссально. Он создал одно из самых продолжительных шоу в истории – шоу, построенное на таланте эгоманиакальных комиков, которые двадцать раз в год сорок лет подряд ненадолго абстрагируются от своих безумных идей ради того, чтобы сделать телевизионную программу с трансляцией в прямом эфире и всего одной неделей на подготовку.

Сам Майклз, бессменный исполнительный продюсер шоу, говорит, что «Saturday Night Live» удалась потому, что он изо всех сил старается заставить подчиненных быть командой. Секрет в том, утверждает он, чтобы дать каждому право голоса и найти людей, готовых слушать друг друга.

«Лорн всегда следил за тем, чтобы каждый мог поделиться своими идеями, – сказала мне сценаристка Мэрилин Миллер. – Он то и дело спрашивал: „У нас есть сценки для девочек на этой неделе? Кого давно не было видно?“».

«У него был настоящий дар задействовать каждого, – признался Алан Звайбел. – Я искренне верю, что именно поэтому шоу существует вот уже сорок лет. Обычно в верхней части сценария ставились инициалы всех, кто работал над скетчем. Лорн всегда говорил, что *чем больше инициалов, тем он счастливее*»⁷⁹.

Майклз нарочно афиширует свою социальную чувствительность – и ждет, что актеры и сценаристы последуют его примеру. В первые годы существования шоу это он приходил со словами утешения, когда измученный сценарист рыдал в своем кабинете. Как известно, он запросто мог прервать репетицию или читку сценария, тихонько отвести актера в сторону и спросить, не желает ли тот рассказать о том, что творится в его личной жизни. Однажды сценарист Майкл О’Донохью написал исключительно непристойную рекламную пародию, которой страшно гордился. Майклз велел читать ее на 18 репетициях, хотя все понимали, что цензоры канала никогда не пропустят такое в эфир.

«Помнится, однажды я подошел к Лорну и говорю: ладно, вот моя идея – девчонки собрались на первый в жизни ночной девичник и рассказывают друг другу, как работает секс. Знаете, что ответил Лорн? Он сказал: „Пишите“. Вот так запросто, без всяких вопросов. Затем он взял карточку и прикрепил ее на доску с программой следующего шоу, – рассказывал Миллер. Этот скетч вышел 8 мая 1976 года и стал одной из самых известных сце-

⁷⁹ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Алан Звайбел писал: «[Майклз] любил, когда на странице стояло много инициалов – значит, говорил он, в этом сценарии множество самых разнообразных мыслей и чувств. Я убежден, что шоу идет вот уже сорок лет только потому, что Лорн – настоящий гений, когда дело касается распознавания таланта и соответствия веяниям времени. Он, как никто другой, умеет заставлять людей (одновременно поддерживая и развивая индивидуальность каждого) работать друг с другом так, чтобы в итоге получалось нечто большее, нежели сумма отдельных составляющих».

нок „Saturday Night Live“. – Я был на седьмом небе от счастья. В социальном плане Лорн – настоящий экстрасенс. Иногда он точно знает, как сделать так, чтобы ты почувствовал себя самым важным человеком на земле».

Многие из первоначальных актеров и сценаристов «Saturday Night Live» не очень-то умели контролировать свои эмоции, а потому ладить с ними было нелегко. Большинство открыто признают, что даже сегодня не прочь ввязаться в войну, почесать языками, а иногда и сотворить какую-нибудь откровенную гнусность. Впрочем, будучи единой командой, они достаточно бережно относились к чувствам друг друга. Майкл О’Донохью выбросил сценарий Гарретта Морриса в мусорную корзину, но спустя некоторое время заявил, что это была глупая шутка; когда Моррис предложил идею о депрессивных детских книгах, О’Донохью придумал «Маленький поезд, который умер» («Я знаю, что могу! Я знаю, что могу! Сердце! Сердце! О боже, какая боль!»)⁸⁰. В целом коллектив «SNL» избегал затевать ссоры друг с другом. («Когда я рассказала эту шутку о Гитлере, Мэрилин перестала со мной разговаривать, – сказала мне Биттс. – Но в этом и смысл. Она просто со мной не разговаривала. Она не раздувала из мухи слона».) Авторы и актеры могли отчаянно критиковать идеи друг друга, но при этом старались не переступать границ дозволенного. Читая сценарии, они спорили и ругались, однако, что бы ни произошло, каждый по-прежнему сохранял право голоса. Несмотря на все колкости и соперничество, ребята в «SNL», как ни странно, заботились друг о друге. «Мы любили друг друга или, по крайней мере, старались притворяться, что любили, – вспоминает Дон Новелло, сценарист, работавший в „SNL“ в 1970-1980-х годах, а также актер, сыгравший Отца Гвидо Сардучи. – Мы искренне доверяли друг другу; звучит безумно, но так оно и было».

С точки зрения психологической безопасности члены команды не обязательно должны быть друзьями. Тем не менее каждый из них должен обладать социальной чувствительностью и знать, что остальные всегда готовы его выслушать. «Для лидера группы лучший способ обеспечить психологическую безопасность – продемонстрировать ее на собственном примере, – объяснила мне Эми Эдмондсон, которая сегодня преподает в Гарвардской школе бизнеса. – Возьмем руководителя, который из кожи вон лезет, чтобы каждый почувствовал себя услышанным, или руководителя, который начинает собрание со слов: „Я могу что-то упустить, поэтому следите за моими ошибками“, или руководителя, который говорит: „Джим, ты давно молчишь, что ты думаешь по этому поводу?“. На первый взгляд, это пустяки, но именно они играют решающую роль».

В больничных исследованиях Эдмондсон большинство коллективов с самым высоким уровнем психологической безопасности могли похвастаться начальниками, которые намеренно моделировали слушание и социальную чувствительность. Они поощряли сотрудников высказывать свое мнение. Они говорили о собственных эмоциях. Они не перебивали. Когда кто-то был чем-то взволнован или огорчен, они давали понять, что сейчас можно – и нужно – вмешаться. Они старались предвосхищать реакции своих подчиненных и идти им навстречу. Вот как команды стимулируют людей спорить, при этом оставаясь честными друг с другом. Вот как возникает психологическая безопасность: это равное право голоса плюс социальная чувствительность.

Сам Майклз говорит, что моделирование норм – его самая главная обязанность. «Всякий, кто приходит в шоу, уникален. Я должен показать им, что отношусь к ним по-разному, а потом показать всем остальным, что отношусь к ним по-разному. Тогда – и только тогда – каждый предстанет во всем своем неповторимом блеске», – сказал мне Майклз.

⁸⁰ В сценарии, который дошел до эфира, О’Донохью говорит: «Я знаю, что могу! Я знаю, что могу! Я знаю, что могу! Я знаю, что могу! Сердце! Сердце! Сердце! Сердце! О боже, какая боль! О боже, какая боль! О боже, какая боль!» Необходимо отметить, что идею о депрессивных книгах для детей первым предложил О’Донохью, а не Гарретт.

«„SNL“ работает только тогда, когда разные стили письма и исполнения сталкиваются и сливаются воедино, – добавил он. – В этом и заключается моя работа: оберегать индивидуальность людей, одновременно заставляя их работать сообща. Я пытаюсь сохранить то, что до прихода на шоу делало каждого из них особенным, но при этом помочь им стать более чувствительными, научиться сглаживать острые углы. Для нас это единственный способ каждую неделю делать новое шоу, не испытывая при этом желания убить друг друга, как только закончатся съемки».

Глава 4

Летом 2015 года проекту «Аристотель» исполнилось два года. Два года исследователи «Google» проводили опросы и интервью, строили регрессионные модели и анализировали статистику. Они тщательно изучили десятки тысяч единиц данных и написали десятки компьютерных программ для анализа тенденций. Наконец они были готовы озвучить свои выводы сотрудникам компании.

Общее собрание проходило в штаб-квартире в Маунтин-Вью. В зале собралось несколько тысяч человек; для остальных сотрудников организовали видеотрансляцию. Лассло Бок, руководитель отдела «People Operations», вышел на сцену и поблагодарил всех присутствующих за то, что они пришли. «Главный вывод наших исследований прост: как работает команда, во многих отношениях, значит гораздо больше, чем кто в нее входит», – сказал он.

Прежде чем выйти на сцену, он поговорил со мной. «В наших головах накрепко засел миф о том, что нам нужны суперзвезды, – сказал Бок. – Но ничего такого мы не обнаружили. Команда середнячков – при условии, что их научат должным образом взаимодействовать друг с другом – способна сделать то, что не под силу ни одной суперзвезде. Есть и другие мифы. Например, что группой продавцов нужно управлять иначе, чем группой инженеров, что коллектив обязан во всем достигать консенсуса, что команды с высокой производительностью нуждаются в большем объеме работы или что члены одной группы должны находиться в одном помещении».

«Сегодня мы можем утверждать, что это неправда, – продолжал Бок. – Данные показывают, что существует несколько универсальных факторов успеха. Важно, чтобы все члены команды знали, что имеют право голоса. Правда, действительно ли они участвуют в голосованиях и принимают решения, большого значения не имеет. Равным образом не имеют значения объем работы и совместное размещение. Что важно – так это возможность высказаться и социальная чувствительность».

На сцене Бок показал серию слайдов. «Пять ключевых норм – вот что самое главное», – сказал он аудитории.

- Команды должны верить, что их работа важна.
- Команды должны чувствовать, что их работа лично значима.
- Команды нуждаются в ясных целях и четко определенных обязанностях.
- Члены команд должны знать, что могут положиться друг на друга.
- Но самое главное, команды нуждаются в психологической безопасности.

Необходимым условием создания психологической безопасности, сказал Бок, является моделирование надлежащего поведения руководителем команды. Для этого «Google» разработал специальные контрольные перечни. Например, руководители должны: не перебивать подчиненных во время обсуждений во избежание закрепления ненадлежащих норм; внимательно слушать каждого оратора и подводить итоги сказанного после того, как он закончит говорить; признавать, что есть вещи, которые им неизвестны; заканчивать совещание только после того, как все выскажутся минимум один раз; поощрять недовольных озвучивать свои возражения и стимулировать остальных отвечать на них конструктивно и непредвзято; обнаруживать межгрупповые конфликты и разрешать их путем открытого обсуждения.



Контрольные перечни включали десятки тактик. Впрочем, все они восходили к двум общим принципам. Первый принцип: команды успешны, если каждый знает, что может высказаться в любой момент. Второй принцип: команды успешны, если их члены чутко реагируют на чувства друг друга.

«Существует множество пустячков, которые может сделать руководитель, – сказал мне Абир Даби. – Как он ведет себя в ходе собрания: постоянно перебивает такими фразами, как „А у меня вопрос!“, или ждет, когда человек закончит говорить? Что он делает, когда кто-то явно огорчен или недоволен? Это все мелочи, но они могут иметь огромное значение. Каждая команда уникальна. Как известно, инженеров и продавцов часто учат отстаивать свои убеждения. Во всяком случае, в такой компании, как „Google“, это не редкость. Но чтобы споры носили продуктивный, а не деструктивный характер, нужны правильные нормы. В противном случае, команда никогда не станет сильнее».

Три месяца проект «Аристотель» путешествовал из отдела в отдел, объясняя свои выводы и консультируя руководителей команд. Топ-менеджеры «Google» выпустили инструменты, с помощью которых любая команда могла оценить психологическую безопасность, и рабочие таблицы, позволяющие улучшить полученные результаты.

«Цифры у меня в крови. Если вы хотите, чтобы я во что-то поверил, дайте мне факты, которые это подтверждают, – сказал Сагник Нанди, руководитель одной из крупнейших команд компании „Google“, „Analytics Engineering“. – Эти данные кардинально изменили положение дел. Инженеры обожают заниматься отладкой программного обеспечения: иногда достаточно внести пару-тройку изменений, и производительность системы повышается на десять процентов. Но мы никогда не занимаемся отладкой человеческих взаимоотношений. Мы сажаем талантливых людей рядом друг с другом и надеемся, что это сработает. Иногда это и правда срабатывает, а иногда нет. В большинстве случаев мы не знаем почему. „Аристотель“ позволяет отлаживать не программы, а людей. Этот проект в корне изменил мою манеру проводить совещания. Сегодня я уделяю гораздо больше внимания моделирова-

нию слушания и поощрению всех сотрудников высказывать свое мнение. Кстати, в последнее время я практически никогда никого не перебиваю».

Проект «Аристотель» оказал влияние и на саму команду исследователей. «Пару месяцев назад мы были на собрании, где я допустила ошибку, – рассказывает Джулия Розовски. – Не очень серьезную ошибку, конечно, но досадную. Позже я разослала извещение, в котором объясняла, что пошло не так, почему это произошло и какие меры мы предпринимали, чтобы решить проблему. Не прошло и минуты, как один из коллег прислал электронное письмо с одним-единственным словом: „ой“. Это было все равно, что получить удар в живот. Я и так была расстроена ошибкой и мучилась угрызениями совести, а тут еще это сообщение... Оно выбило меня из колеи. Правда, потом я вспомнила о всей работе, которую мы проделали, и написала: „Благодарю, ничто так не убивает психологическую безопасность, как хорошее „ой“ с утра!“ Ответ был такой: „Я просто проверял твою устойчивость“. Возможно, кому-то другому такого и не следовало говорить, однако я хотела услышать именно это. Нам понадобилось каких-то 30 секунд, и напряжения как не бывало».

«Забавно участвовать в проекте, посвященном эффективности команды, когда сам работаешь в команде – приходится проверять свои открытия на себе, – добавила Джулия. – Лично я поняла следующее: пока ты можешь высказаться в любую минуту, пока знаешь, что остальные охотно тебя выслушают, ты понимаешь, что тебе нечего бояться – твоя команда с тобой».

За последние двадцать лет американские работодатели гораздо чаще стали выбирать командно-ориентированный подход. Сегодня рабочий средней квалификации может входить в команду по продажам, и в группу менеджеров отдела, и в специальную группу планирования будущих продуктов, и в команду, курирующую корпоративный праздник. Руководители принадлежат к группам, отвечающим за заработную плату и стратегию, наем и увольнения, утверждение кадровой политики и сокращение издержек. Члены команды могут встречаться каждый день, переписываться по электронной почте или общаться дистанционно, находясь в любой точке земного шара. Команды очень важны. В компаниях и конгломератах, правительственных учреждениях и школах команды являются основной единицей самоорганизации.

Как выясняется, неписанные правила, которые определяют, добьется команда успеха или потерпит неудачу, везде одинаковые. То, как работают инвестиционные банкиры, на первый взгляд не имеет ничего общего с тем, как в ортопедическом отделении медсестры распределяют свои обязанности. Конкретные нормы, неписанные правила и корпоративные культуры в этих ситуациях, скорее всего, будут варьироваться. И тем не менее у хороших команд всегда будет одно общее свойство: чувство психологической безопасности. Члены таких команд знают, что могут доверять друг другу. Они открыто выражают свое мнение, не опасаясь наказания. Они говорят примерно равное количество времени. Они чувствительны к эмоциям и потребностям друг друга.

В большинстве случаев первый шаг к созданию психологической безопасности делает руководитель. Поэтому если вы возглавляете команду – будь то группа коллег или спортивная команда, церковное собрание или семейный ужин, – подумайте о том, какую информацию несет ваше поведение. Вы поощряете равное право голоса или вознаграждаете самых громогласных? Вы моделируете слушание? Вы демонстрируете чувствительность к мыслям и эмоциям других людей или считаете, что как лидер не можете уделять им столько внимания, сколько нужно?

Поведению, которое подрывает основы психологической безопасности, всегда найдется оправдание. Во многих ситуациях целесообразнее оборвать дебаты, принять быстрое решение, выслушать того, кто знает больше всех, и попросить других держать язык за зубами. Но как бы там ни было, а любая команда – это преувеличенное отражение ее внут-

ренной культуры. Исследования показывают: хотя в краткосрочной перспективе эффективность психологической безопасности невелика, со временем она резко возрастает.

Если основным источником мотивации выступает выраженное чувство контроля, то психологическая безопасность – одна из важнейших вещей, о которых следует помнить при работе с группой. Установление контроля не ограничивается одним только самоопределением. Быть бунтарем неплохо лишь в том случае, если вы не руководитель.

Когда люди объединяются в группу, управлением приходится делиться. По большому счету, в этом и заключается суть групповых норм: охотно передавать контроль товарищам по команде. Правда, это работает только тогда, когда члены группы доверяют друг другу, – иными словами, когда они испытывают чувство психологической безопасности.

Руководители команд передают управление подчиненным двумя способами – они поощряют их высказывать свое внимание и следят за тем, чтобы вклад одного был равнозначен вкладу другого. Некоторые руководители «Google» ставят галочку рядом с именем каждого оратора и не заканчивают совещание до тех пор, пока у всех не накопится примерно одинаковое их количество. Члены команды осуществляют контроль сообща, внимательно слушая друг друга, – мы повторяем только что сказанное и отвечаем на комментарии. Если кто-то огорчен или недоволен, мы реагируем, а не делаем вид, будто ничего не произошло, – нам не все равно, мы заботимся друг о друге. Прислушиваясь к чужому мнению и воспринимая – пусть только на словах – чужие проблемы, как свои собственные, мы передаем контроль группе и испытываем стойкое чувство психологической безопасности.

«Знаете, что я люблю больше всего? Больше всего я люблю смотреть готовый скетч: когда актеры на сцене выкладываются так, что получается просто умора, сценаристы аплодируют друг другу, и все, кто стоит за кулисами, смеются, а другая команда уже ломает голову, как сделать персонажей еще смешнее», – сказал мне Лорн Майклз. – «Когда я вижу, что команда черпает вдохновение из одного и того же, я понимаю, что все идет так, как надо. В тот момент вся команда болеет друг за друга, и каждый человек чувствует себя звездой».

Часть III

ФОКУС ВНИМАНИЯ

Сужение объема внимания, рейс 447 и сила ментальных моделей

Глава 1

Когда обломки, наконец, нашли, стало ясно: большинство пассажиров так и не поняли, что вот-вот произойдет катастрофа. Ремни были отстегнуты, столики откинута – никаких признаков паники и хаоса. Кислородные маски остались надежно спрятанными в потолочных панелях. Подводная лодка, обследовавшая фрагменты на дне Атлантического океана, нашла целый ряд кресел, увязших в песке в вертикальном положении – казалось, они просто ждут, когда вновь поднимутся в воздух.

Потребовалось почти два года, чтобы обнаружить бортовые самописцы; все надеялись, что как только их поднимут на поверхность, причина трагедии станет известна. Впрочем, поначалу «черные ящики» дали мало полезной информации. Согласно данным, все компьютеры самолета работали нормально. Признаки механической неисправности отсутствовали, не было перебоев и в системе электроснабжения. И только прослушав аудиозапись переговоров пилотов, специалисты, наконец, начали понимать, что произошло. Airbus A330 – один из самых больших и технически совершенных самолетов во всей истории мировой авиации; лайнер, напичканный безотказной, сверхнадежной автоматикой, – лежал на дне океана не из-за технического дефекта, а из-за сбоя внимания.

Вернемся на двадцать три месяца назад. 31 мая 2009 года. Ясное ночное небо. Самолет авиакомпании «Air France», выполнявший рейс 447, отъехал от посадочных ворот в Рио-де-Жанейро, чтобы взять курс на Париж⁸¹. Среди 228 его пассажиров были молодожены, быв-

⁸¹ Своим пониманием подробностей крушения рейса 447 я обязан многочисленным экспертам, в том числе Уильяму Лонгавишу, Стиву Каснеру, Кристоферу Уикенсу и Мике Эндели. Многие сведения я почерпнул из следующих публикаций: William Langewiesche, «The Human Factor», *Vanity Fair*, 10/2014; Nicola Clark, «Report Cites Cockpit Confusion in Air France Crash», *New York Times*, 6/07/2012; Nicola Clark, «Experts Say Pilots Need More Air Crisis Training», *New York Times*, 21/11/2011; Kim Willsher, «Transcripts detail the final moments of flight from Rio», *Los Angeles Times*, 16/10/2011; Nick Ross, Neil Tweedie, «Air France Flight 447: ‘Damn it, we’re going to crash’», *The Daily Telegraph*, 1/05/2012; «Air France flight 447: when all else fails, you still have to fly the airplane», *Aviation Safety*, 1/03/2011; «Concerns over recovering AF447 recorders», *Aviation Week*, 3/06/2009; Flight crew operating manual, *Airbus 330 – Systems – Maintenance System*; Tim Vasquez, «Air France Flight 447: A detailed meteorological analysis», Weather Graphics, 3/06/2009, <http://www.weathergraphics.com/tim/af447/>; Cooperative Institute for Meteorological Satellite Studies, «Air France Flight #447: did weather play a role in the accident?», *Cooperative Institute for Meteorological Satellite Studies*, 1/06/2009, <http://cimss.ssec.wisc.edu/goes/blog/archives/2601>; Richard Woods, Matthew Campbell, «Air France 447: The computer crash», *The Times*, 7/06/2009; «AF 447 may have come apart before crash: experts», *Associated Press*, 3/06/2009; Wil S. Hylton, «What Happened to Air France Flight 447?», *The New York Times Magazine*, 4/05/2011; «Accident description F-GZCP», Flight Safety Foundation; «List of passengers aboard lost Air France flight», *Associated Press*, 4/06/2009; «Air France Jet ‘Did Not Break Up In Mid-Air’, Air France Crash: First Official Airbus A330 Report Due By Air Investigations And Analysis Office», *Sky News*, 2/07/2009; Matthew Wald, «Clues Point to Speed Issues in Air France Crash», *The New York Times*, 7/06/2009; Air France, «AF447 Pitot probes», 22/10/2011, <http://corporate.airfrance.com/en/press/af-447-rio-paris-cdg/pitot-probes/>; Edward Cody, «Airbus Recommends Airlines Replace Speed Sensors», *The Washington Post*, 31/07/2009; Jeff Wise, «What Really Happened Aboard Air France 447», *Popular Mechanics*, 6/12/2011; David Kaminski-Morrow, «AF447 stalled but crew maintained nose-up attitude», *Flight International*, 27/05/2011; David Talbot, «Flight 447’s Fatal Attitude Problem», *Technology Review*, 27/05/2011; Glenn Pew, «Air France 447 – How Did This Happen?», *AvWeb*, 27/05/2011; Bethany Whitfield, «Air France 447 Stalled at High Altitude, Official BEA Report Confirms», *Flying*, 27/05/2011; Peter Garrison, «Air France 447: Was it a Deep Stall?», *Flying*, 1/06/2011; Gerald Traufetter, «Death in the Atlantic: The Last Four Minutes of Air France Flight 447», *Spiegel Online*, 25/02/2010; Nic Ross, Jeff Wise, «How Plane Crash Forensics Lead to Safer Aviation», *Popular*

ший дирижер Вашингтонской национальной оперы, ярый сторонник контроля над вооружениями, и 11-летний мальчик, направлявшийся в школу-интернат. Один из пилотов привез в Рио свою жену, чтобы провести с ней три восхитительных дня на пляже Кобакабана. Сейчас она сидела в хвосте огромного воздушного судна; ее муж и двое его коллег находились в кабине. *Они летели домой*⁸².

Авиалайнер начал набирать высоту. Пилоты обменялись несколькими радиосообщениями с диспетчерской службой – стандартный разговор, сопровождающий взлет любого судна. Через четыре минуты после того, как самолет оторвался от взлетно-посадочной полосы, младший пилот – тот, что сидел в правом кресле, – включил автопилот. Следующие десять с половиной часов, если все пойдет по плану, лайнер будет лететь сам.

Лет двадцать назад перелет из Рио в Париж требовал от экипажа гораздо больших усилий. До 1990-х годов управление было практически не автоматизировано. Во время полета летчикам приходилось рассчитывать десятки переменных, в том числе скорость воздушного потока, расход топлива, направление и оптимальную крейсерскую высоту. При этом они должны были постоянно отслеживать погодные возмущения, переговариваться с диспетчерской службой, следить за положением самолета в небе. Перелеты были настолько сложны, что пилоты, как правило, выполняли обязанности по очереди⁸³. Все знали, к чему может привести недостаток бдительности. В 1987 году в Детройте пилот оказался настолько перегружен во время взлета, что забыл выпустить закрылки. *Самолет разбился; погибли 154 человека*⁸⁴. За пятнадцать лет до этой катастрофы экипаж авиалайнера, летевшего в Майами, чересчур увлекся починкой индикатора стойки шасси и не заметил, что самолет постепенно снижается. Лайнер рухнул в Эверглейдс⁸⁵; *трагедия унесла жизни 101 человека*⁸⁶. До внедрения автоматизированных систем только за один год жертвами авиакатастроф могла стать тысяча человек, если не больше, – цифра ужасная, но не такая уж и неслыханная. В

Mechanics, 18/12/2009; *Interim report on the accident on 1 June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio de Janeiro – Paris* (Paris: Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile (BEA), 2012); *Interim report № 3: on the accident on 1 June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio de Janeiro – Paris* (Paris: BEA, 2011); *Final report on the accident on 1st June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio de Janeiro – Paris* (Paris: BEA, 2012); «Appendix 1 to Final report on the accident on 1st June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio de Janeiro – Paris» (Paris: BEA, 06.2012); *Lost: The Mystery of Flight 447*, BBC One, 06/2010; «Crash of Flight 447», *Nova*, 2010; «Air France 447, One Year Out», *Nova*, 2010.

⁸² Авиакомпания «Air France» считает некорректным рассматривать ошибку пилота как основную причину крушения рейса 447. (Данную точку зрения оспаривают многочисленные авиационные эксперты.) «Air France» был предоставлен полный перечень вопросов, касающихся подробностей, которые описаны в этой главе. Тем не менее компания отказалась комментировать моменты, выходящие за рамки официального отчета о гибели рейса 447, опубликованном Бюро по расследованию и анализу безопасности гражданской авиации (Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile, BEA) – французским правительственным агентством, ответственным за расследование авиационных происшествий. В официальном заявлении представитель «Air France» писал: «Не следует забывать, что в отчете BEA, единственном официальном и публичном расследовании на сегодняшний день, рассматриваются многие из упомянутых вопросов [в этой главе]. Отчет доступен на сайте BEA на английском языке. В дополнение к нашим ответам мы можем лишь рекомендовать журналисту обратиться к материалам этого отчета».

⁸³ В ответ на заданные вопросы представитель компании «Air France» отметил, что дальнемагистральные воздушные суда начали автоматизировать за двадцать лет до A330. Когда-то «экипаж включал бортинженера, который контролировал все системы самолета. На современных лайнерах бортинженеры не летают, однако необходимость слежения за бортовыми системами осталась. В настоящее время эта обязанность возложена на пилотов. Наконец, сегодня, как и раньше, в состав экипажа, совершающего длительный перелет, входит один или несколько дополнительных пилотов, что позволяет каждому летчику отдохнуть во время рейса».

⁸⁴ Isabel Wilkerson, «Crash Survivor's Psychic Pain May Be the Hardest to Heal», *New York Times*, 22/08/1987; Mike Householder, «Survivor of 1987 Mich. plane crash breaks silence», *Associated Press*, 15/05/2013.

⁸⁵ Ken Kaye, «Flight 401 1972 Jumbo Jet Crash Was Worst Aviation Disaster in State History», *Sun Sentinel*, 29/12/ 1992.

⁸⁶ 99 человек погибли на месте. Двое скончались позже.

большинстве случаев *основная причина крушения* – недостаток внимания пилота или другой человеческий фактор⁸⁷.

К счастью, оборудование самолета, летевшего из Рио в Париж, позволяло избежать таких ошибок за счет существенного уменьшения количества решений, которые должен был принимать пилот. Airbus A330 оснащен по последнему слову техники: при возникновении проблемы бортовые компьютеры автоматически определяют оптимальное решение, после чего выдают соответствующие инструкции, подсказывая пилотам, на что обратить особое внимание. В оптимальных условиях человек управляет самолетом около восьми минут за рейс – во время взлета и посадки. Самолеты типа A330 в корне изменили профессию пилота, превратив ее из проактивной в реактивную. В результате летать стало легче. Частота авиационных происшествий резко снизилась, а показатели производительности авиаперевозчиков устремились вверх: отныне больше пассажиров могли летать с меньшим экипажем. Если раньше трансокеанский перелет – например из Южной Америки в Европу – требовал шести пилотов, то в 2009 году благодаря автоматизации в кабине авиалайнеров «Air France» должны были постоянно находиться только два человека.

Через четыре часа после взлета, на полпути между Бразилией и Сенегалом, лайнер пересек экватор. Большинство пассажиров спали. Вдалеке виднелись облака тропического шторма. Двое пилотов, находившихся в кабине, обсуждали танцующие за иллюминаторами электрические разряды – так называемые огни святого Эльма.

– Я пригласу свет, чтобы видеть, что там снаружи, хорошо? – сказал Пьер-Седрик Бонэн, пилот, чья жена сидела в салоне.

– Да, да, – ответил командир.

Третий летчик отдыхал в небольшом отсеке, расположенном за кабиной пилотов. Разбужив его, командир уступил ему свое кресло и отправился спать. Самолет летел на полном автопилоте на высоте 9750 метров. Все шло хорошо.

Двадцать минут спустя летчики ощутили небольшой толчок. Лайнер вошел в зону турбулентности.

– Думаю, нужно сказать пассажирам, чтобы они пристегнулись, – попросил Бонэн стюардессу по внутренней связи.

Температура воздуха снаружи заметно понизилась, и три металлических цилиндра, выступающих из корпуса самолета, – так называемые приемники воздушного давления или трубки Пито, с помощью которых измеряют скорость воздушного потока, – забились кристаллами льда. Уже почти сто лет, как летчики жалуются на лед в трубках Пито. Впрочем, до сих пор ни к каким серьезным последствиям эта проблема не приводила. Большинство пилотов знают: если показатели воздушной скорости резко упали, то, скорее всего, это произошло из-за забитых трубок Пито. Когда оледенели трубки Пито рейса 447, компьютеры перестали получать данные о воздушной скорости, и автопилот отключился, как это и было предусмотрено программой.

Раздался предупредительный сигнал.

– Беру управление на себя, – спокойно сказал Бонэн.

– Хорошо, – отозвался его коллега.

Если бы в тот момент пилоты не предприняли никаких действий, самолет продолжал бы спокойно лететь дальше, и трубки Пито постепенно оттаяли бы. Но Бонэн, который до сигнала тревоги, должно быть, сладко дремал и теперь всеми силами стремился компенсировать потерю автопилота, слегка потянул ручку управления на себя: нос пошел вверх, самолет начал набирать высоту. Всего за одну минуту лайнер поднялся на 900 метров⁸⁸.

⁸⁷ Aviation Safety Network, NTSB reports.

⁸⁸ В ответ на заданные вопросы представитель «Air France» писал: «BEA не доказано, что кабрирование было обуслов-

Поскольку нос рейса 447 теперь находился в приподнятом положении, аэродинамика изменилась. Атмосфера на этой высоте была слишком разреженная, что привело к нарушению нормального обтекания крыльев воздушным потоком. Подъемная сила – основная физическая сила, которая тянет самолет в небо за счет того, что над крылом давление меньше, чем под крылом, – стала уменьшаться. В крайних случаях это может привести к сваливанию⁸⁹ – опасной ситуации, когда самолет начинает падать даже при полной тяге двигателей и задранном носе. В самом начале выйти из сваливания легко – достаточно опустить нос самолета так, чтобы воздух мог равномерно обтекать крылья. Но если нос остается в поднятом положении, ситуация будет только усугубляться, и в конечном итоге самолет рухнет вниз, как камень в колодец.

Как только рейс 447 начал набирать высоту, в кабине раздался громкий звонок и предупреждение «Сваливание! Сваливание! Сваливание! Сваливание!», означавшее, что нос самолета поднят слишком высоко.

– Что это? – спросил второй пилот.

– Нет надежных... э-э... надежных показаний скорости? – пробормотал Бонэн. Трубки Пито были по-прежнему забиты льдом, и воздушная скорость не отображалась.

– Следите за скоростью, – сказал второй пилот.

– Ладно, ладно, я снижаюсь, – ответил Бонэн.

– Приборы показывают, что мы по-прежнему идем вверх. Снижайтесь!

– Хорошо⁹⁰.

Но самолет не снизился. Если бы Бонэн выровнял машину, все бы обошлось. Однако Бонэн продолжал тянуть ручку управления на себя. Нос лайнера задирался все выше и выше.

Сегодня автоматика проникла в каждый аспект нашей жизни. Наши автомобили оборудованы компьютерами, которые автоматически задействуют тормоза и понижают передачу, как только мы выскакиваем на мокрый или обледенелый участок дороги, причем делают это настолько мягко, что мы ничего не замечаем. Мы работаем в офисах, где клиента могут соединить с сотрудником любого отдела через компьютеризованную телефонную сеть, где электронные письма отправляются сами собой, а банковские счета мгновенно страхуются от колебаний валютных курсов. Наши смартфоны сами дописывают за нас слова. Впрочем, высокие технологии – это еще полдела. Все мы полагаемся на когнитивные автоматизмы – эвристики, помогающие решать несколько задач сразу. Вот почему *мы* можем одновременно писать электронное письмо няне, болтать с супругом и приглядывать за детьми⁹¹. Автоматизация психических процессов позволяет нам выбирать – практически на подсознательном уровне, – на что обращать внимание, а что игнорировать.

Автоматика сделала заводы более безопасными, офисы более эффективными, автомобили более надежными, а экономику более стабильной. За последние пятьдесят лет показа-

лено креном воздушного судна, скорее потерей показаний высоты, вертикальной скоростью при снижении 180 метров в минуту, шумом, уменьшением угла тангажа за несколько секунд до этого и т. д.».

⁸⁹ Резкое падение подъемной силы в результате нарушения нормального обтекания крыла воздушным потоком; срыв потока с крыла.

⁹⁰ В ответ на заданные вопросы представитель «Air France» писал: «Все изложенное – верно. Тем не менее отсутствие некоторых важных подробностей не позволяет получить максимально полное представление о данной фазе полета. Так, в начале инцидента сигнализация сваливания включалась и отключалась дважды, что могло заставить пилотов усомниться в ее исправности. Кроме того, в отчете ВЕА указано, что звуковые сигналы не всегда могут быть распознаны и часто подлежат игнорированию в первую очередь».

⁹¹ Zheng Wang, John M. Tchernev, «The „myth“ of media multitasking: Reciprocal dynamics of media multitasking, personal needs, and gratifications», *Journal of Communication* 62, № 3 (2012): 493–513; Daniel T. Willingham, *Cognition: The Thinking Animal*, 3rd ed. (Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 2007).

тели личной и профессиональной производительности выросли больше, чем за предыдущие два столетия, причем во многом именно благодаря автоматизации⁹².

К сожалению, повсеместное внедрение автоматизации неизбежно влечет за собой увеличение риска нарушений объема внимания. Исследования Йельского университета, Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, Гарварда, Беркли, НАСА, Национальных институтов здравоохранения и других учреждений показывают: больше всего ошибок мы совершаем тогда, когда приходится постоянно переключаться между автоматикой и фокусом внимания⁹³. Такие ошибки особенно опасны – сегодня автоматические системы в изобилии присутствуют в самолетах, автомобилях и других местах, где *любой* неверный шаг чреват трагедией⁹⁴. В век автоматизации *умение* управлять фокусом внимания важно, как никогда⁹⁵.

Рассмотрим, к примеру, психическое состояние Бонэна. Почему он продолжал набирать высоту, хотя согласился со вторым пилотом, что нужно снижаться, – загадка. Возможно, он надеялся подняться выше штормовых облаков, видневшихся на горизонте. Возможно, это была непреднамеренная реакция на внезапный сигнал тревоги. Мы никогда не узнаем, почему он не вернул ручку управления в нейтральное положение, как только в кабине прозвучало предупреждение о сваливании. Впрочем, найден ряд убедительных доказательств, что Бонэн находился в состоянии так называемого «суженного объема внимания». *Сужение объема внимания* («когнитивный туннель» или «туннельное видение») – это психический сбой, иногда возникающий при резком переходе от спокойных автоматических процессов к лихорадочному вниманию⁹⁶.

«Представьте, что ваше внимание – это прожектор, луч которого может быть широким и рассеянным или узким и сфокусированным», – объясняет Дэвид Страйер, когнитивный психолог из университета Юты. «Концентрацию внимания определяют наши намерения. В большинстве случаев мы сами выбираем, каким будет луч нашего „прожектора“: сфокусированным или рассеянным. Когда же автоматика – будь то компьютеры или автопилоты

⁹² Juergan Kiefer et al., «Cognitive heuristics in multitasking performance», Center of Human-Machine Systems, Technische Universität Berlin, 2014, http://www.prometei.de/fileadmin/prometei.de/publikationen/Kiefer_eurocogsci2007.pdf.

⁹³ Barnaby Marsh et al., «Cognitive Heuristics: Reasoning the Fast and Frugal Way», in *The Nature of Reasoning*, eds. J.P. Leighton, R.J. Sternberg (New York: Cambridge University Press, 2004); «Human Performance», Aerostudents, <http://aerostudents.com/files/humanMachineSystems/humanPerformance.pdf>.

⁹⁴ Тем, кого интересует дополнительная информация по этому вопросу, я настоятельно рекомендую: Martin Sarter, Ben Givens, John P. Bruno, «The cognitive neuroscience of sustained attention: where top-down meets bottom-up», *Brain Research Reviews* 35, № 2 (2001): 146-60; Michael I. Posner, Steven E. Petersen, «The Attention System of the Human Brain», *Annual Review of Neuroscience* 13, № 1 (1990): 25-42; Eric I. Knudsen, «Fundamental components of attention», *Annual Review of Neuroscience* 30 (2007): 57-78; Steven E. Petersen, Michael I. Posner, «The attention system of the human brain: 20 years after», *Annual Review of Neuroscience* 35 (2012): 73; Raja Parasuraman, Robert Molloy, Indramani L. Singh, «Performance consequences of automation-induced 'complacency'», *The International Journal of Aviation Psychology* 3, № 1 (1993): 1-23; Raymond S. Nickerson et al., *Handbook of Applied Cognition*, ed. Francis T. Durso (Hoboken, N.J.: Wiley, 2007); Christopher D. Wickens, «Attention in Aviation», University of Illinois at Urbana-Champaign Institute of Aviation, *Research Gate*, 02.1987, http://www.researchgate.net/publication/4683852_Attention_in_aviation; Christopher D. Wickens, «The psychology of aviation surprise: An 8 year update regarding the noticing of black swans», *Proceedings of the 15th International Symposium on Aviation Psychology*, 2009.

⁹⁵ Ludwig Reinhold Geissler, «The measurement of attention», *The American Journal of Psychology* (1909): 473-529; William A. Johnston, Steven P. Heinz, «Flexibility and capacity demands of attention», *Journal of Experimental Psychology: General* 107, № 4 (1978): 420; Robin A. Barr, «How do we focus our attention?», *The American Journal of Psychology* (1981): 591-603.

⁹⁶ G. R. Dirkin, «Cognitive Tunneling: Use of Visual Information Under Stress», *Perceptual and Motor Skills* 56, № 1 (1983): 191-98; David C. Foyle, Susan R. Dowell, Becky L. Hooey, «Cognitive Tunneling in Head-Up Display (HUD) Superimposed Symbolology: Effects of Information Location» (2001); Adrien Mack, Irvin Rock, *Inattentional Blindness* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000); Steven B. Most, Brian J. Scholl, Daniel J. Simons, Erin R. Clifford, «What You See Is What You Get: Sustained Inattentional Blindness and the Capture of Awareness», *Psychological Review* 112, № 1 (2005): 217-42; Daniel J. Simons, «Attentional Capture and Inattentional Blindness», *Trends in Cognitive Sciences* 4, № 4 (2000): 147-55; Gustav Kuhn, Benjamin W. Tatler, «Misdirected by the Gap: The Relationship Between Inattentional Blindness and Attentional Misdirection», *Consciousness and Cognition* 20, № 2 (2011): 432-36; William J. Horrey, Christopher D. Wickens, «Examining the Impact of Cell Phone Conversations on Driving Using Meta-Analytic Techniques», *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 48, № 1 (2006): 196-205.

– проявляет внимание за нас, наш мозг приглушает „прожектор“ и позволяет ему светить, куда он хочет. Отчасти это попытка нервной системы сэкономить энергию. Способность таким образом расслаблять внимание дает человеку огромные преимущества. Она помогает нам подсознательно контролировать уровень стресса, облегчает мозговой штурм, спасает от необходимости постоянно отслеживать изменения окружающей среды и дает время подготовиться к решению важнейших познавательных задач. Наш мозг автоматически выискивает возможности отключиться и расслабиться».

«И вдруг – бац! – возникает чрезвычайная ситуация. Допустим, вы получаете неожиданное электронное письмо, или кто-то задает вам каверзный вопрос на совещании. Хотя прожектор в вашей голове тут же вспыхивает, поначалу он понятия не имеет, куда направить свой луч, – продолжает Страйер. – Мозг инстинктивно заставляет его как можно ярче осветить наиболее очевидные стимулы – то, что находится прямо перед вами. Тут-то и возникает когнитивный туннель».

При сужении объема внимания мы сосредотачиваемся на предметах или задачах, которые находятся у нас под носом. Вот почему родитель упрямо продолжает прижимать телефон к уху, услышав плач ребенка. Вот почему пешеходы вдруг останавливаются посреди тротуара и как замороженные таращатся в свои гаджеты, не замечая бурлящей толпы вокруг. *Вот* почему водители жмут на тормоз, если впереди загорается красный свет⁹⁷. Разумеется, существуют способы более эффективного переключения между релаксацией и концентрацией; им можно научиться, но все они требуют практики и желания заниматься. Впрочем, попадая в «когнитивный туннель», мы полностью утрачиваем способность управлять фокусом внимания. Вместо этого мы закикливаемся на самом простом и наиболее очевидном стимуле, причем часто делаем это *вопреки всякому здравому смыслу*⁹⁸.

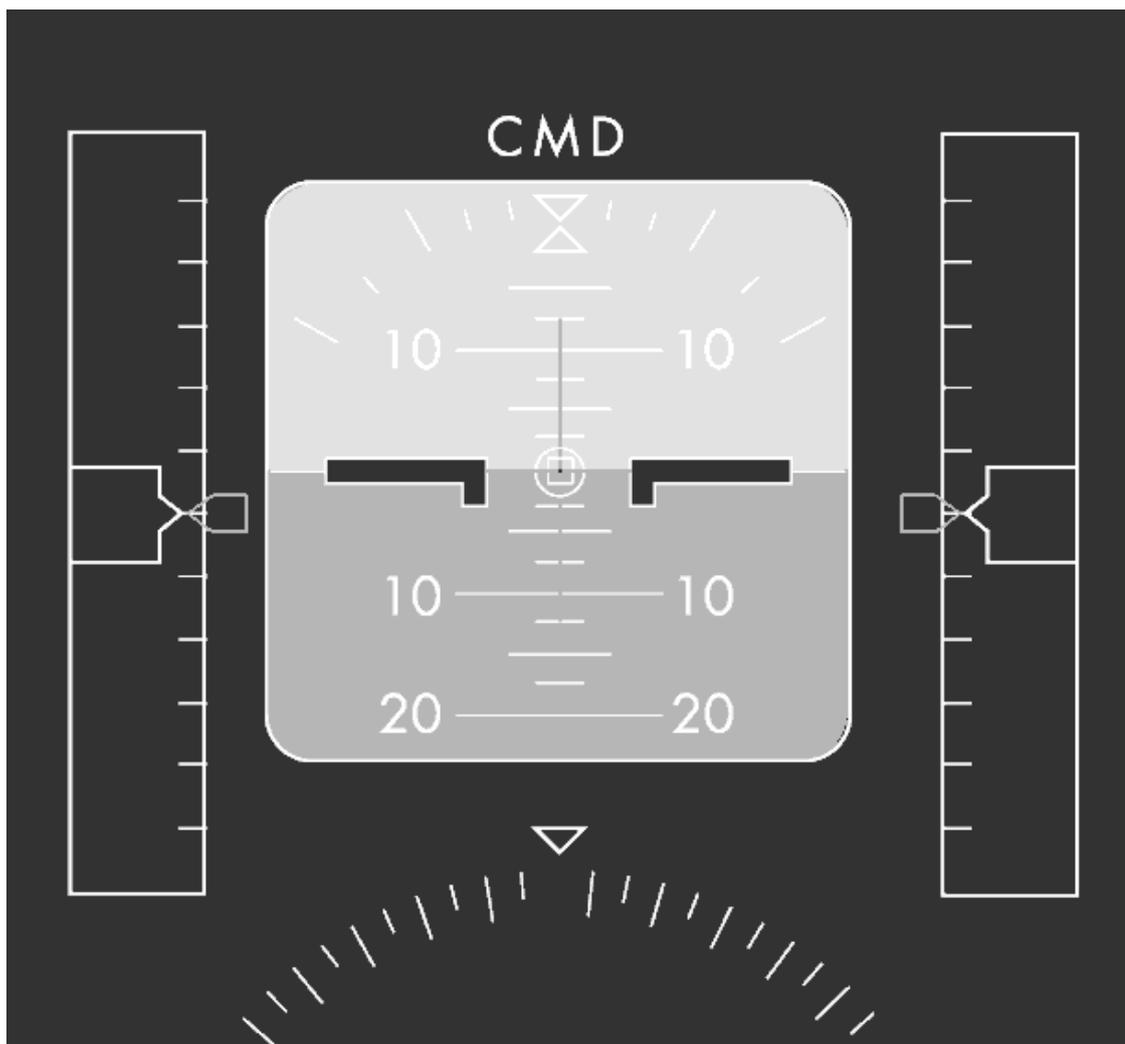
Когда трубки Пито обледенели и включилась сигнализация, Бонэн угодил в «когнитивный туннель». Тревожно звенели колокольчики; мигали индикаторы на приборной панели. Внимание Бонэна, которое последние четыре часа «отдыхало», судорожно принялось искать точку фокуса. Наиболее очевидной такой точкой оказались видеомониторы, находившиеся прямо перед глазами пилота.

Кабина Airbus A330 – шедевр минимализма, среда, специально созданная для исключения любых отвлекающих факторов. Рядом со скромным количеством датчиков и рычагов управления *расположено несколько экранов*⁹⁹. Один из самых заметных – основной пилотажный дисплей, находящийся непосредственно на линии взгляда обоих летчиков. Через центр экрана проходит широкая горизонтальная линия, разделяющая небо и землю. Над этой линией парит изображение самолета. Если самолет дает крен, изображение отклоняется в сторону, и пилоты понимают, что крылья больше не параллельны земле.

⁹⁷ G.D. Logan, «An Instance Theory of Attention and Memory», *Psychological Review* 109 (2002): 376–400; D.L. Strayer, F.A. Drews, «Attention», *Handbook of Applied Cognition*, ed. Francis T. Durso (Hoboken, N.J.: Wiley, 2007); A. D. Baddeley, «Selective Attention and Performance in Dangerous Environments», *British Journal of Psychology* 63 (1972): 537-46; E. Goldstein, *Cognitive Psychology: Connecting Mind, Research and Everyday Experience* (Independence, Ky.: Cengage Learning, 2014).

⁹⁸ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Страйер писал: «Благодаря автоматике человек избавлен от необходимости сосредотачивать внимание на текущей задаче – в скучных или повторяющихся ситуациях мы даже позволяем себе витать в облаках. Концентрация внимания требует определенных усилий, а это может привести к увеличению психической нагрузки. Когда интенсивность внимания падает (и мы совершаем ошибки или упускаем из виду важнейшие события), наблюдается так называемое снижение бдительности. Довольно часто это происходит при выполнении задач текущего контроля (приглядывание за функционированием автономной системы). В результате, когда все начинает идти наперекосяк, мы не всегда можем это заметить или реагируем автоматически (даже если реакция неправильная – это всего лишь инстинкт, произвольная ошибка)».

⁹⁹ Airbus, *Airbus A330 Aircraft Recovery Manual Airbus*, 2005, http://www.airbus.com/fileadmin/media_gallery/files/tech_data/ARM/ARM_A330_20091101.pdf.



Основной пилотажный дисплей

Когда Бонэн услышал сигнал тревоги и взглянул на приборную панель, то увидел основной пилотажный дисплей. Изображение самолета немного отклонилось вправо. В обычной ситуации, разумеется, это не вызвало бы никаких беспокойств. Самолеты периодически дают небольшой крен то в одну, то в другую сторону и легко выравниваются. Но сейчас автопилот был выключен; в спешке прожектор в голове Бонэна высветил именно этот перекосившийся значок. Разумеется, Бонэн постарался вновь придать крыльям на дисплее горизонтальное положение. Вероятно, он слишком увлекся исправлением крена и просто не заметил, что продолжает тянуть ручку управления на себя. Нос самолета задрался вверх.

Поскольку Бонэн тянул ручку управления на себя, передняя часть лайнера поднялась выше. В этот момент возник еще один «когнитивный туннель» – на этот раз в голове второго летчика. Человека, который сидел по левую руку от Бонэна, звали Давид Робер. Официально Робер выполнял функции «наблюдающего пилота». Все, что он должен был делать, – это следить за действиями Бонэна. Если действующий пилот не справлялся со своими обязанностями, наблюдающему пилоту следовало вмешаться. В худшем случае Робер мог взять управление на себя. К несчастью, трезвон аварийной сигнализации явно вывел его из равновесия, и Робер сделал то, что в такой ситуации было наиболее естественно: он сосредоточился на самых очевидных стимулах. Рядом с ним находился экран, отображавший последние данные и инструкции бортового компьютера. Робер отвел взгляд от Бонэна и стал смотреть на бегущий текст, проговаривая сообщения вслух.

– Стабилизируйте траекторию, – читал Робер. – Вернитесь на прежнюю высоту.

Уставившись в монитор, Робер не только не видел, что Бонэн по-прежнему тянет ручку управления на себя, но и явно не осознавал, что действующий пилот поднимает самолет выше, хотя сам же согласился, что нужно спускаться. Судя по всему, Робер не смотрел на датчики. Вместо этого он лихорадочно читал сообщения, которые автоматически выдавал бортовой компьютер. Если эти подсказки и содержали полезные советы, то они, по всей вероятности, пропадали впустую. Бонэн настолько заикнулся на изображении самолета прямо перед собой, что едва ли вообще слышал, что говорил его коллега.

Самолет поднялся на высоту 10 660 метров, подойдя опасно близко к максимальной отметке. Нос смотрел в небо под углом 12°.

Второй пилот, наконец, отвернулся от экрана и взглянул на приборную панель.

– Датчики показывают, что мы поднимаемся, – сказал он Бонэну. – По всем трем, вы набираете высоту. Снижайтесь!

– Хорошо.

Бонэн толкнул ручку управления вперед. Нос самолета слегка опустился: сила тяжести уменьшилась на треть, и на мгновение пилоты ощутили невесомость.

– Осторожно! – рявкнул Робер.

Сочетание звуковой сигнализации, невесомости и гнева второго пилота, по всей видимости, настолько ошеломило Бонэна, что он дернул руку назад. Нос самолета перестал опускаться. Теперь угол кабрирования¹⁰⁰ составлял 6°. Внезапно раздался новый сигнал тревоги. Самолет начало трясти – так называемый бафтинг, результат движения нестабильного потока воздуха вокруг крыла на ранних стадиях сваливания.

– Мы... аххх... да... мы поднимаемся, так? – пробормотал Бонэн.

Следующие десять секунд оба пилота молчали. Лайнер поднялся выше максимально рекомендованной высоты 11 430 метров. Чтобы и дальше оставаться в воздухе, самолет должен был снизиться. Если бы Бонэн просто опустил нос, все бы обошлось.

Пока пилоты смотрели на экраны, трубки Пито, засоренные кристаллами льда, прочистились, и бортовой компьютер вновь стал получать точные данные о скорости. С этого момента и до конца полета все датчики самолета работали исправно¹⁰¹. Компьютер начал выдавать инструкции по выходу из сваливания. Приборы показывали пилотам все, что нужно, чтобы выровнять самолет. Увы! Ни один из них понятия не имел, куда смотреть. Вся необходимая информация была у них под носом, но ни Бонэн, ни Робер не знали, на чем сосредоточиться.

Снова прозвучало предупреждение о сваливании. Раздался пронзительный, высокий шум – так называемый сверчок. Проиgnорировать такой звук было физически невозможно.

– Черт! – вскричал второй пилот. Он уже вызвал командира. – Где он?... Только не трогайте поперечное управление.

– Ладно, – ответил Бонэн. – Перехожу на TO/GA, верно?

Позже следователи установят: именно с этого момента 228 пассажиров рейса 447 были обречены. TO/GA – аббревиатура «Take Off, Go Around» («Взлет/Уход на второй круг»). Этим режимом летчики пользуются, чтобы прервать заход на посадку или «облететь» взлетно-посадочную полосу. В то время как пилот поднимает нос, TO/GA обеспе-

¹⁰⁰ Поворот летящего самолета вокруг поперечной оси, при котором поднимается нос самолета.

¹⁰¹ Автоматическая система сигнализации этого A330 была запрограммирована так, что предупреждение о сваливании отключалось в тот момент, когда сваливание становилось наиболее опасным. При слишком большом угле тангажа и слишком низком давлении воздуха в трубках Пито компьютер считает поступающие в него данные недостоверными и не подает звуковых сигналов. В случае с рейсом 447 это привело к пагубным последствиям: после оттаивания трубок Пито сигнализация несколько раз отключалась именно тогда, когда действия Бонэна приводили лишь к усугублению сваливания. Бортовые компьютеры работали согласно заложенной в них программе. Тем не менее предоставляемая ими информация могла запутать пилотов.

чивает максимальную тягу. Существует четкая последовательность действий, связанных с использованием режима TO/GA, которую все летчики отрабатывают сотни раз в рамках подготовки к нештатным ситуациям. На малых высотах применение TO/GA совершенно оправданно. Около поверхности земли плотность воздуха достаточно высока; если увеличить тягу и одновременно поднять нос, самолет будет лететь быстрее и выше, что позволит пилоту успешно прервать заход на посадку.

Но на высоте 11 600 метров воздух настолько разрежен, что TO/GA не работает. На такой высоте дополнительная тяга невозможна, и задирание носа лишь увеличивает тяжесть сваливания. Единственный выход в такой ситуации – это опустить нос. Вот тут-то Бонэн в панике совершил вторую ошибку – психическую оплошность, сродни попаданию в «когнитивный туннель»: он постарался направить прожектор в своей голове на нечто знакомое и в итоге прибег к реакции, которую тренировал неоднократно, – цепочке действий, прочно ассоциируемой с чрезвычайными ситуациями. Иными словами, Бонэн впал в то, что психологи называют «реактивным мышлением»¹⁰².

Реактивное мышление лежит в основе процесса распределения внимания и во многих ситуациях представляет собой огромный плюс. Спортсмены, например, подолгу отрабатывают определенные движения. Зачем? Чтобы во время матча иметь возможность мыслить реактивно и действовать автоматически – быстрее, чем думают их противники. Именно благодаря реактивному мышлению формируются наши привычки. Вот почему так удобны списки текущих дел и электронные календари с функцией напоминания. Нам больше не нужно решать, что делать дальше – вместо этого мы полагаемся на реактивные инстинкты и автоматически переходим от одной задачи к другой. Реактивное мышление, в некотором смысле, подразумевает «аутсорсинг» решений и контроля, которые в обычных условиях обеспечивают мотивацию.

Впрочем, есть у реактивного мышления и оборотная сторона. Дело в том, что привычки и реакции могут стать настолько автоматическими, что начнут заглушать голос разума. Когда наша мотивация обеспечивается внешними источниками, мы не тратим время на размышления – мы действуем. В 2009 году Страйер провел весьма любопытное исследование¹⁰³. Ученого интересовало, как меняется поведение водителей, если их автомобили оборудованы такими функциями, как круиз-контроль и системы автоматического торможения.

¹⁰² Koji Jimura, Maria S. Chushak, Todd S. Braver, «Impulsivity and Self-Control During Intertemporal Decision Making Linked to the Neural Dynamics of Reward Value Representation», *The Journal of Neuroscience* 33, № 1 (2013): 344-57; Ayeley P. Tchangani, «Modeling for Reactive Control and Decision Making in Uncertain Environment», *Control and Learning in Robotic Systems*, ed. John X. Liu (New York: Nova Science Publishers, 2005), 21–58; Adam R. Aron, «From Reactive to Proactive and Selective Control: Developing a Richer Model for Stopping Inappropriate Responses», *Biological Psychiatry* 69, № 12 (2011): 55–68; Veit Stuphorn, Erik Emeric, «Proactive and Reactive Control by the Medial Frontal Cortex», *Frontiers in Neuroengineering* 5 (2012): 9; Todd S. Braver et al., «Flexible Neural Mechanisms of Cognitive Control Within Human Prefrontal Cortex», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, № 18 (2009): 7351-56; Todd S. Braver, «The Variable Nature of Cognitive Control: A Dual Mechanisms Framework», *Trends in Cognitive Sciences* 16, № 2 (2012): 106-13; Yosuke Morishima, Jiro Okuda, Katsuyuki Sakai, «Reactive Mechanism of Cognitive Control System», *Cerebral Cortex* 20, № 11 (2010) 2675-83; Lin Zhiang, Kathleen Carley, «Proactive or Reactive: An Analysis of the Effect of Agent Style on Organizational Decision Making Performance», *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management* 2, № 4 (1993): 271-87.

¹⁰³ Joel M. Cooper et al., «Shifting Eyes and Thinking Hard Keep Us in Our Lanes», *Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings* 53, № 23 (2009): 1753-56. Более подробную информацию по этому вопросу можно найти в следующих источниках: Frank A. Drews, David L. Strayer, «Chapter 11: Cellular Phones and Driver Distraction», *Driver Distraction: Theory, Effects, and Mitigation*, ed. Michael A. Regan, John D. Lee, Kristie L. Young (Boca Raton, Fla.: CRC Press, 2008): 169-90; Frank A. Drews, Monisha Pasupathi, David L. Strayer, «Passenger and Cell Phone Conversations in Simulated Driving», *Journal of Experimental Psychology: Applied* 14, № 4 (2008): 392; Joel M. Cooper, Nathan Medeiros-Ward, David L. Strayer, «The Impact of Eye Movements and Cognitive Workload on Lateral Position Variability in Driving», *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 55, № 5 (2013): 1001-14; David B. Kaber et al., «Driver Performance Effects of Simultaneous Visual and Cognitive Distraction and Adaptation Behavior», *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour* 15, № 5 (2012): 491–501; I. J. Faulks et al., «Update on the Road Safety Benefits of Intelligent Vehicle Technologies-Research in 2008–2009», 2010 Australasian Road Safety Research, Policing and Education Conference, 31.08-3.09.2010, Canberra, Australia.

ния. Как известно, эти новшества позволяют уделять гораздо меньше внимания дорожным условиям.

«С одной стороны, такие технологии призваны сделать вождение более безопасным. В большинстве случаев так оно и есть, – писал Страйер. – С другой стороны, они существенно облегчают реактивное мышление, а значит, когда произойдет нечто неожиданное – будь то занос или необходимость резко затормозить, – вы автоматически прибегнете к отработанным, привычным реакциям. Например, вдавите педаль в пол или слишком сильно вывернете руль. Вы не думаете – вы реагируете. Если реакция неправильная, вас ждут неприятности».

Оба летчика молчали; некоторое время в кабине были слышны лишь сигналы тревоги да треск «сверчка». Второй пилот, погружившись в свои мысли, не ответил на вопрос Бонэна – «Перехожу на TO/GA, верно?» – и снова попытался вызвать командира, который до сих пор отдыхал в заднем отсеке. Если бы Бонэн на секунду призадумался и взглянул на основные факты – он находился в разреженной атмосфере, работала сигнализация сваливания, самолет достиг предельной высоты полета, – то сразу бы понял: нужно опустить нос. Но он упрямо продолжал делать то, что делал сотни раз, – тянул ручку управления на себя. Когда Бонэн дал полный газ, нос самолета задрался на немыслимые 18°. Лайнер поднялся выше, коснулся вершины невидимой дуги, а затем начал падать. Его нос по-прежнему смотрел вверх, двигатели работали на полную мощность. Кабину начало трясти – бафтинг усилился. Самолет падал быстро.

– Черт! Что происходит? – закричал второй пилот. – Вы понимаете, что происходит или нет?

– Я не контролирую самолет! – отвечал Бонэн. – Я не контролирую самолет!

Пассажиры, вероятно, ни о чем не подозревали. Аварийной сигнализации они не слышали, а бафтинг, скорее всего, приняли за обыкновенную турбулентность. *За все время пилоты так и не сделали ни одного объявления*¹⁰⁴.

Командир, наконец, вернулся в кабину.

– Что, черт возьми, вы делаете? – рявкнул он.

– Я не знаю, что происходит, – отозвался Робер, второй пилот.

– Мы теряем управление! – закричал Бонэн.

– Мы утратили контроль над самолетом и ничего не понимаем, – сказал Робер. – Мы испробовали все.

Самолет снижался со скоростью 3 тысячи метров в минуту¹⁰⁵. Командир, стоявший позади пилотов, был явно ошеломлен увиденным; он пробормотал нецензурное слово, после чего молчал в течение сорока одной секунды.

– У меня проблема, – сказал Бонэн. В его голосе слышалась паника. – Дисплеи не работают.

Это было не так. Дисплеи – экраны на приборной панели – отображали точные данные и были хорошо видны. Но Бонэн был слишком растерян, чтобы сосредоточиться.

¹⁰⁴ В ходе беседы, призванной исключить фактические ошибки, Стивен Каснер, психолог-исследователь из НАСА, заметил, что если самолет падал со скоростью более 3000 метров в минуту, перегрузка должна была быть близкой к единице, а значит, пассажиры едва ли могли заподозрить неладное. Впрочем, прибавил он, «никто точно не знает, каково это на самом деле. Все, кому доводится падать со скоростью 3000 метров в минуту, очень скоро умирают».

¹⁰⁵ В ответ на заданные вопросы представитель «Air France» писал: «Ключевым аспектом в данной ситуации является отключение сигнализации сваливания при скорости ниже 60 узлов, вследствие чего у пилотов могло сложиться впечатление, что самолет вышел из сваливания. При этом каждый раз, когда они отдавали ручку управления от себя, чтобы прекратить сваливание, сигнал предупреждения о сваливании включался снова, заставляя прекратить движение тангажа! Кроме того, во время последней фазы полета показания вертикальной скорости были нестабильны, что лишь усугубляло сомнения и замешательство пилотов».

– У меня такое впечатление, что мы идем безумно быстро, – продолжал он. На самом деле самолет в этот момент двигался слишком медленно. – Как вы думаете?

Бонэн потянулся к одному из рычагов, намереваясь поднять воздушные тормоза на крыле и еще больше сбавить скорость.

– Нет! – закричал второй пилот. – Только не выдвигайте тормоза!

– Ладно, – согласился Бонэн.

– Что нам делать? – обратился второй пилот к командиру. – Что вы видите?

– Не знаю... Мы снижаемся.

В течение следующих тридцати пяти секунд, пока пилоты выкрикивали вопросы, самолет опустился еще на 2700 метров.

– Я снижаюсь? – уточнил Бонэн. Приборы, расположенные прямо у него перед глазами, легко могли ответить на этот вопрос.

– Вы идете вниз, вниз, вниз!

Это был голос второго пилота.

– Я тяну ручку на себя, – сообщил Бонэн.

– Нет, нет! – закричал командир. Самолет теперь находился менее чем в трех тысячах метров над Атлантическим океаном. – Не поднимайтесь!

– Передайте управление мне! – вмешался второй пилот. – Управление! Мне!

– Пожалуйста. – Бонэн отпустил ручку управления. – Самолет ваш. Мы все еще в режиме TO/GA, верно?

Тем временем лайнер снизился еще на 1800 метров.

– Осторожнее, вы задираете нос, – сказал командир.

– Я? – переспросил второй пилот.

– Вы.

– Но мы должны! – воскликнул Бонэн. – Высота тысяча двести метров!

В подобных ситуациях единственный способ набрать достаточную скорость – опустить нос в пике, чтобы больше воздуха могло обтекать крылья. Но сейчас расстояние между самолетом и поверхностью океана было настолько мизерным, что для такого маневра просто не осталось места. Включилась сигнализация опасного сближения с землей: «ВЕРТИКАЛЬНАЯ СКОРОСТЬ СНИЖЕНИЯ! КАБРИРОВАНИЕ!». Кабина наполнилась непрекращающимся шумом.

– Вы поднимаете нос, – сказал командир второму пилоту.

– Давайте! – кричал Бонэн. – Вверх! Вверх! Вверх!

Несколько секунд мужчины молчали.

– Этого не может быть, – пробормотал Бонэн. Сквозь иллюминаторы был виден океан. Если бы пилоты вытянули шеи, они могли бы различить даже волны.

– Что происходит?

Это были последние слова Бонэна. Через две секунды самолет рухнул в море.

Глава 2

В конце 1980-х годов группа психологов из консалтинговой фирмы «Klein Associates» приступила к необычным исследованиям. Ученые должны были выяснить, почему в условиях хаоса и паники одни люди сохраняют спокойствие и собранность, а другие теряются и опускают руки. Фирма «Klein Associates» занималась тем, что помогала компаниям анализировать процесс принятия решений. Самые разные клиенты хотели знать, отчего на фоне стресса и нехватки времени одни сотрудники выдают отличные идеи, другие постоянно отвлекаются на несущественные детали, а главное – можно ли каким-то образом развить способность сосредотачиваться на том, что нужно.

Свои изыскания психологи «Klein Associates» начали с распросов специалистов, работавших в экстремальных условиях, – пожарных, военных командиров, спасателей. Многие такие беседы, однако, закончились ничем. Пожарным, например, достаточно было только взглянуть на горящую лестницу, чтобы понять, выдержит она их вес или нет. Они знали, какие части здания требуют постоянного внимания. Они улавливали малейшие признаки опасности. Беда в том, что они не могли объяснить, как у них это получается. Солдаты мгновенно определяли, в какой части поля боя, скорее всего, притаился враг и где искать признаки засады. Но когда их просили объяснить свои решения, они упрямо приписывали их интуиции или счастливой догадке.

Психологи решили подойти к вопросу с другой стороны. Бет Крэндалл посетила несколько блоков интенсивной терапии новорожденных близ Дейтона, где она жила¹⁰⁶. Блок интенсивной терапии, как и все отделения интенсивного лечения, представляет собой уникальное сочетание обыденности и хаоса. Днем и ночью здесь не смолкает писк аппаратуры и трезвон систем оповещения. Многие дети находятся на пути к полному выздоровлению; они могли родиться преждевременно или получить незначительные травмы во время родов, но они не были тяжело больны. Другие чувствуют себя плохо и требуют постоянного наблюдения. К сожалению, не всегда ясно, какие младенцы больны, а какие здоровы. Состояние на первый взгляд практически здоровых, но недоношенных малышей в мановение ока может ухудшиться, а состояние больных – резко улучшиться. В итоге медсестры вынуждены постоянно решать, на ком или на чем сосредоточить свое внимание. На ребенке, который кричит, или на ребенке, который лежит тихо? На результатах анализов или встревоженных роди-

¹⁰⁶ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Крэндалл писала: «Мое сотрудничество с доктором Гэри Клейн в компании „Klein Associates Inc.“ началось в 1986 году. К тому времени работа с пожарными и военачальниками, о которой вы упомянули, велась уже много лет. Правда, исследования, которые проводила исследовательская группа „Klein Associates“ (очень умные, талантливые, необычные люди), выходили за рамки пожаротушения и военного командования. В „Klein Associates“ я выполняла две функции – исследования и менеджмент – а потому была вовлечена не во все научные проекты. Как владелец и главный научный сотрудник, Гэри поставил перед нами задачу выяснить, каким образом (некоторые) люди способны „не терять головы в условиях хаоса и паники“, а главное – каким образом (некоторым) людям удастся принимать эффективные решения в условиях стресса, риска и нехватки времени... Вы совершенно правы: на вопрос о том, как они принимают решения и откуда знают, что нужно делать в той или иной ситуации, наши респонденты часто отвечали „это опыт“, или „нутром чую“, или „это интуиция“, или „я просто знал“... Данные свидетельства интуитивной основы принятия решений и стали краеугольным камнем нашей научно-исследовательской работы... Результаты исследований в отделениях интенсивной терапии совпадали с результатами исследований в других областях – опытный, высококвалифицированный персонал превосходно умеет сосредотачиваться на самом важном (ключевых элементах) и не отвлекаться на менее существенные детали... Многократно попадая в одни и те же ситуации, специалисты узнают, что важно, а что нет. Они научаются точно и быстро схватывать суть происходящего. Они видят связи между различными элементами, которые образуют значимый паттерн. Одни называют это гештальт, другие – „ментальными моделями“ или схемами». Более подробную информацию см.: Beth Crandall, Karen Getchell-Reiter, «Critical decision method: a technique for eliciting concrete assessment indicators from the intuition of NICU nurses», *Advances in Nursing Science* 16, № 1 (1993): 42–51; B. Crandall, R. Calderwood, «Clinical assessment skills of experienced neonatal intensive care nurses», *Contract* 1 (1989): R43; B. Crandall, V. Gamblian, «Guide to early sepsis assessment in the NICU», *Instruction manual prepared for the Ohio Department of Development under the Ohio SBIR Bridge Grant program* (Fairborn, Ohio: «Klein Associates», 1991).

телях, которые утверждают, что с малышом что-то не так? В довершение всего решения приходится принимать на фоне нескончаемого потока данных от аппаратуры – сердечных мониторов и автоматических термометров, систем кровяного давления и пульсоксиметров. Малейшее изменение, и раздастся звуковой сигнал. Такие нововведения не только повысили уровень безопасности, но и значительно улучшили производительность отделений интенсивной терапии новорожденных. Сегодня меньше медсестер могут уследить за большим количеством детей. С другой стороны, автоматика существенно усложнила работу персонала. Крэндалл хотела выяснить, как именно медсестры понимают, что тот или иной ребенок нуждается в их внимании, и почему одни умеют сосредотачиваться на главном лучше, чем другие.

Крэндалл провела серию интервью. Всех медсестер, с которыми она беседовала, можно было условно подразделить на две группы; сталкиваясь с чем-то непредвиденным, первые сохраняли спокойствие, а вторые чуть ли не падали в обморок. Самыми интересными оказались несколько медсестер, которые, судя по всему, обладали настоящим даром замечать, что с ребенком творится неладное. Эти женщины не только лучше других умели улавливать первые тревожные признаки, но и могли предсказать ухудшение или улучшение состояния младенца, основываясь на самых что ни на есть незначительных подробностях, которые все остальные просто упускали из виду. Подсказки нередко бывали столь неуловимы, что спустя какое-то время они и сами с трудом могли вспомнить, что же, собственно, побудило их к действию. «Складывалось впечатление, что они видели то, что не видел никто, – сказала мне Крэндалл. – Казалось, они мыслили иначе – не так, как мы».

Одно из первых интервью Крэндалл провела с талантливой медсестрой по имени Дарлин, которая рассказала об одном весьма любопытном случае, происшедшем несколько лет назад. Как-то раз, проходя мимо инкубатора, Дарлин мельком взглянула на лежавшего в нем ребенка. Аппаратура показывала, что его жизненно важные органы работают нормально. Дежурную медсестру, которая внимательно наблюдала за младенцем, ничего не беспокоило. И все-таки Дарлин что-то показалось не так. Вместо равномерного розового цвета кожа малыша приобрела едва заметный мраморный оттенок, а животик казался слегка вздутым. Недавно из пятачки ребенка брали кровь на анализ, и под пластырем виднелось скорее багровое пятнышко, а не точка.

По большому счету, ничего из ряда вон выходящего. Медсестра, следившая за ребенком, сказала, что он хорошо ест и хорошо спит. Сердцебиение в норме. И тем менее что-то в сочетании всех этих незначительных деталей привлекло внимание Дарлин. Она открыла инкубатор и осмотрела ребенка. Новорожденный пребывал в сознании и бодрствовал. При прикосновении он слегка поморщился, но не заплакал. Дарлин не могла сказать, что конкретно ее беспокоило: просто-напросто этот малыш выглядел не так, как она ожидала.

Дарлин нашла лечащего врача и заявила, что ребенку срочно нужны антибиотики. Откровенно говоря, никаких оснований для внутривенного введения антибиотиков не было – никаких, кроме интуиции Дарлин. Но доктор все-таки заказал лекарства и ряд анализов. Результаты показали, что ребенок находится на ранних стадиях сепсиса – потенциально смертельного воспаления всего организма, вызванного тяжелой инфекцией. Сепсис прогрессировал быстро. Малейшее промедление, и новорожденный, вероятно, бы умер. К счастью, малыш полностью выздоровел.

«Я была потрясена. Дарлин и вторая медсестра видели одни и те же тревожные признаки, располагали одной и той же информацией, но только Дарлин обнаружила проблему, – сказала Крэндалл. – Для другой медсестры мраморная кожа и окровавленный пластырь были всего лишь разрозненными данными – ничего серьезного, чтобы бить тревогу. Но Дарлин

сопоставила все вместе. Она увидела картину целиком»¹⁰⁷. Когда Крэндалл попросила Дарлин объяснить, каким образом она поняла, что ребенок болен, Дарлин ответила, что это была всего лишь догадка. Крэндалл продолжила расспросы. В конце концов Дарлин обмолвилась, что у нее была мысленная картинка, как должен выглядеть здоровый ребенок. Младенец в инкубаторе этому образу явно не соответствовал. «Прожектор» в голове Дарлин высветил кожу малыша, пятнышко крови на пятке, вздутый живот и активировал чувство тревоги. У второй медсестры, напротив, четкой мысленной картинкой не было, а потому она сосредоточилась на самых очевидных деталях. Ребенок ест. Сердцебиение стабильное. Он не плачет. Вторая медсестра отвлеклась на информацию, которая буквально бросалась в глаза, и... упустила самое важное.

Такие люди, как Дарлин, – мужчины и женщины, которые превосходно умеют управлять собственным вниманием, – как правило, имеют ряд общих свойств. Одним из таких свойств является склонность создавать мысленные образы того, что они ожидают увидеть. Такие люди постоянно рассказывают себе истории о том, что происходит, а потом многократно прокручивают их в голове. Обычно они отвечают на вопросы развернутыми примерами и говорят, что часто воображают будущие разговоры. Одним словом, они визуализируют жизнь с большей конкретикой, чем большинство из нас.

Психологи придумали специальное название для такого типа привычного прогнозирования: *создание ментальных моделей*¹⁰⁸. Процесс построения ментальных моделей является одним из важнейших вопросов когнитивной психологии. В той или иной степени все мы опираемся на ментальные модели. Осознаем мы это или нет, но все мы рассказываем себе истории о том, как устроен мир.

Одни люди строят более четкие модели, чем другие. Мы более подробно представляем себе будущие диалоги и предстоящие дела. В результате мы лучше понимаем, чему

¹⁰⁷ В электронном письме, полученном в ответ на заданные вопросы, Крэндалл писала: «Вторая медсестра была стажером и только училась ухаживать за недоношенными младенцами. Она проходила практику под руководством Дарлин, которая помогала, консультировала и следила за ее работой. Таким образом, за ребенка отвечала Дарлин, ведь именно она являлась куратором приставленной к нему сестры. Вы правы, Дарлин действительно заметила, что ребенок выглядел „неважно“. Вот отчет об этом инциденте, который мы составили на основании заметок, сделанных в ходе интервью: „В то время я занималась преподавательской деятельностью и отвечала за подготовку новой медсестры. Мы работали вместе уже давно; поскольку курс подготовки близился к концу, моя подопечная осуществляла основной уход, а я большей частью выполняла функции надзора. Как бы там ни было, приближался конец смены, и ребенок в самом деле привлек мое внимание. У него была бледная, мраморная кожа, слегка вздутый живот и нестабильная температура. Кроме того, несколько минут назад у малыша взяли кровь на анализ, но ранка до сих пор кровоточила. Когда я спросила мою практикантку, как себя чувствует младенец, она призналась, что он выглядит немножко сонным. Я немедленно разыскала врача и сказала ему, что у нас „большие неприятности“. Я сообщила, что температура ребенка нестабильна, кожа приобрела странный оттенок, он кажется вялым, а из ранки на пятке до сих пор идет кровь. Доктор среагировал сразу: назначил антибиотики и выписал ряд анализов. Я была огорчена, что моя подопечная пропустила эти тревожные сигналы. Возможно, она и заметила их, но не сопоставила друг с другом. Позже я спросила ее, что она думала о постепенном снижении температуры тела. Она решила, что в инкубаторе слишком холодно и просто-напросто увеличила нагрев. Она среагировала на „поверхностную“ проблему, но не стала выяснять, что могло явиться ее причиной“.»

¹⁰⁸ Thomas D. LaToza, Gina Venolia, Robert DeLine, «Maintaining Mental Models: A Study of Developer Work Habits», *Proceedings of the 28th International Conference on Software Engineering* (New York: ACM, 2006); Philip Nicholas Johnson-Laird, «Mental Models and Cognitive Change», *Journal of Cognitive Psychology* 25, № 2 (2013): 131-38; Philip Nicholas Johnson-Laird, *How We Reason* (Oxford: Oxford University Press, 2006); Philip Nicholas Johnson-Laird, *Mental Models*, Cognitive Science Series, № 6 (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1983); Earl K. Miller, Jonathan D. Cohen, «An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function», *Annual Review of Neuroscience* 24, № 1 (2001): 167–202; J. D. Serman, D. V. Ford, «Expert Knowledge Elicitation to Improve Mental and Formal Models», *Systems Approach to Learning and Education into the 21st Century*, vol. 1, 15th International System Dynamics Conference, 19.08–22.08. 1997, Istanbul, Turkey; Pierre Barrouillet, Nelly Grosset, Jean-François Lecas, «Conditional Reasoning by Mental Models: Chronometric and Developmental Evidence», *Cognition* 75, № 3 (2000): 237-66; R. M. J. Byrne, *The Rational Imagination: How People Create Alternatives to Reality* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005); P. C. Cheng, K. J. Holyoak, «Pragmatic Reasoning Schemas», in *Reasoning: Studies of Human Inference and Its Foundations*, eds. J. E. Adler, L. J. Rips (Cambridge: Cambridge University Press, 2008), 827-42; David P. O'Brien, «Human Reasoning Includes a Mental Logic», *Behavioral and Brain Sciences* 32, № 1 (2009): 96–97; Niki Verschueren, Walter Schaeken, Gery d'Ydewalle, «Everyday Conditional Reasoning: A Working Memory-Dependent Trade off Between Counterexample and Likelihood Use», *Memory and Cognition* 33, № 1 (2005): 107-19.

следует уделить особое внимание, а что можно проигнорировать. Секрет таких людей, как Дарлин, прост: мысленное рассказывание историй вошло у них в привычку. Они все время строят прогнозы, в подробностях представляя ближайшее будущее. Как только реальная жизнь входит в соприкосновение с воображением, внимание цепляется за малейшие несоответствия. Вот почему Дарлин заметила больного ребенка. Она привыкла представлять, как должны выглядеть младенцы в ее блоке. Поскольку окровавленный пластырь, вздутый живот и мраморная кожа не соответствовали мысленному образу, прожектор в ее голове мгновенно повернулся к детской кроватке¹⁰⁹.

Иногда наш «прожектор» вынужден за долю секунды перейти от приглушенного света к самому яркому. В такие моменты велика опасность сужения объема внимания и реактивного мышления. Но если мы постоянно рассказываем себе истории и создаем мысленные образы, луч этого «прожектора» никогда не гаснет. Что бы ни происходило, он все время прыгает в нашем мозгу. А значит, когда он вспыхнет в реальном мире, нас не ослепит его сияние.

Анализируя переговоры пилотов, специалисты, расследовавшие гибель рейса 447, установили: во время полета ни один из летчиков не руководствовался четкими ментальными моделями.

«Что это?» – спросил второй пилот, когда предупреждение о сваливании прозвучало в первый раз.

«Нет надежных... э-э... надежных показаний скорости?... Мы... мы поднимаемся?» – ответил Бонэн.

Ситуация усугублялась, но пилоты продолжали засыпать друг друга вопросами: все потому, что у них не было ментальных моделей, которые помогли бы обрабатывать поступающую информацию. Чем больше они узнавали, тем больше запутывались. В результате Бонэн попал в «когнитивный туннель». Он не рассказывал себе истории во время полета, и когда произошло нечто неожиданное, не знал, на чем сосредоточиться. «У меня впечатление, что мы идем безумно быстро, – сказал он, когда самолет начал терять скорость и падать. – Как вы думаете?»

Когда наконец Бонэн все же ухватился за ментальную модель – «Перехожу на TO/GA, верно?» – то ни на секунду не поставил ее под сомнение. «Я поднимаюсь, значит, мы спускаемся», – сказал он за две минуты до крушения, явно не замечая противоречия в своих словах. «Мы в режиме TO/GA, – чуть позже добавил он. – Как так получается, что мы продолжаем идти прямо вниз?»

«Этого не может быть!» – воскликнул Бонэн за несколько секунд перед тем, как самолет врезался в воду. Впрочем, его последние слова – «Что происходит?» – ставят все на свои

¹⁰⁹ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Крэндалл писала: «Суть этой истории (во всяком случае, для меня), заключалась в том, что профессионалы видят значимые паттерны, которые новички обычно упускают из вида. Будучи опытной медсестрой, Дарлин видела сотни детей. Ей не нужно помнить каждого... Все они слились в единый образ недоношенного младенца в десять недель. Довольно часто она сталкивалась и с сепсисом (по ряду причин, не связанных с качеством медицинской помощи, сепсис – распространенная проблема в отделениях интенсивной терапии новорожденных). Сочетание симптомов (окровавленный пластырь, пониженная температура, вздутый живот, сонливость/вялость) вызвали осознание, что „этому ребенку плохо“ и „вероятно, у него сепсис“. По крайней мере, так она сказала нам в ходе интервью... Я согласна, что люди часто прибегают к внутреннему повествованию, чтобы разобраться в происходящем – особенно в тех случаях, когда они что-то не понимают. Дарлин же прекрасно отдавала себе отчет, что происходит, – она поняла это сразу, в ту же секунду... Думаю, здесь дело в опыте, в разнице между видением и пониманием данной конкретной ситуации опытным специалистом и новичком. Рассказывание историй требует времени, к тому же сами истории всегда линейны (сначала произошло это, потом то, затем другое). Когда опытные люди описывают случаи, подобные случаю Дарлин, все происходит очень быстро: они „считывают“ ситуацию, понимают, что происходит, и знают, что делать».

места: несмотря на то, что самолет мчался навстречу волнам, Бонэн продолжал цепляться за ментальные модели.

Данная проблема, разумеется, была присуща не только пилотам рейса 447. Периодически все мы сталкиваемся с ней – когда сидим в офисе и едем по автостраде, когда работаем со смартфоном и делаем несколько дел одновременно, не вставая с дивана. «Эта жуткая трагедия – сто процентов наша вина, – сказал Стивен Каснер, психолог из НАСА, изучивший десятки катастроф, аналогичных рейсу 447. – У нас был творческий, гибкий, анализирующий человек и преимущественно тупой компьютер, хорошо умеющий решать разве что рутинные, повторяющиеся задачи. В итоге глупый компьютер ведет самолет, а люди – люди, которые пишут романы, строят научные теории и летают на реактивных лайнерах! – сидят перед монитором, будто горшечные растения, и таращатся на мигающие лампочки. Научиться фокусировать внимание всегда было трудно. Сейчас это еще сложнее»¹¹⁰.

Через десять лет после исследований Бет Крэндалл два экономиста и один социолог из Массачусетского технологического института решили выяснить, как именно наиболее продуктивные сотрудники строят ментальные модели¹¹¹. Для этого они убедили среднее кадровое агентство дать им доступ к данным прибылей и убытков, календарям назначений, а также 125 тысячам сообщений, которые отправили по электронной почте руководители фирмы за предыдущие десять месяцев.

Первое, что заметили исследователи, начав разбираться во всех этих сведениях, – ряд общих черт, свойственных самым успешным сотрудникам агентства, его «суперзвездам». Во-первых, они работали только над пятью проектами одновременно – серьезная нагрузка, но отнюдь не такая уж чудовищная. Некоторые сотрудники вели по 10–12 проектов сразу. Правда, нормы прибыли у них были ниже, чем у суперзвезд, которые с большей осторожностью подходили к вопросу инвестирования времени.

Экономисты предположили, что «суперзвезды» потому такие разборчивые, что выбирают только те задания, которые похожи на предыдущие. Общепринятое мнение гласит: когда люди выполняют одинаковые задачи снова и снова, производительность повышается. Повторение увеличивает скорость и эффективность, ведь нам не нужно каждый раз овладевать новыми навыками. Впрочем, присмотревшись, ученые обнаружили прямо противоположное: «суперзвезды» отнюдь не выбирали задачи, предполагающие использование уже существующих навыков¹¹². Наоборот, они выбирали проекты, которые требовали новых кол-

¹¹⁰ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Каснер дал следующие пояснения: «Я бы не сказал, что пилоты играют „пассивную“ роль; скорее им чрезвычайно сложно поддерживать внимание на автоматизированной системе, которая по определению сверхнадежна и безотказна. Люди не очень-то любят сидеть и смотреть в одну точку... Наши ресурсы внимания весьма ограничены (только представьте, как часто нашим детям удается сделать какую-нибудь пакость у нас за спиной и улизнуть безнаказанными). Поэтому мы постоянно вынуждены поддерживать внимание на том, что, на наш взгляд, наиболее важно. Если бортовой компьютер прямо перед моим носом безукоризненно работал сто часов подряд, я едва ли сочту, что он – самое важное, о чем я должен думать. Кстати, в этот самый момент мой ребенок, возможно, воплощает в жизнь очередную безумную идею, которая сойдет ему с рук. Наше исследование, посвященное склонности летчиков „витать в облаках“ [*Thoughts in Flight: Automation Use and Pilots' Task-Related and Task-Unrelated Thought*], показало: во время полета „не связанные с текущей задачей“ мысли у действующего пилота занимают около 30 % времени, а у наблюдающего пилота – 50 % времени. А почему бы и нет? Если у вас нет ничего важного или срочного, о чем я должен думать, я сам найду, чем занять свой мозг».

¹¹¹ Sinan Aral, Erik Brynjolfsson, Marshall Van Alstyne, «Information, technology, and information worker productivity», *Information Systems Research* 23, № 3 (2012): 849–867; Sinan Aral, Marshall Van Alstyne, «The diversity-bandwidth trade-off», *American Journal of Sociology* 117, № 1 (2011): 90–171; Nathaniel Bulkley, Marshall W. Van Alstyne, «Why information should influence productivity» (2004); Nathaniel Bulkley, Marshall W. Van Alstyne, «An Empirical Analysis of Strategies and Efficiencies in Social Networks», Boston U. School of Management research paper № 2010-29, MIT Sloan research paper № 4682-08, 1/02/ 2006, <http://ssrn.com/abstract=887406>; Neil Gandal, Charles King, Marshall Van Alstyne, «The Social Network Within a Management Recruiting Firm: Network Structure and Output», *Review of Network Economics* 8, № 4 (2009): 302–24.

¹¹² В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Ван Олстин писал: «Согласно одной из первоначальных гипотез, прибыльность небольшой нагрузки объяснялась высокой производительностью, обусловленной

лег и новых способностей. Вот почему «суперзвезды» трудились только над пятью проектами одновременно: знакомство с новыми людьми, равно как и приобретение новых навыков, отнимает уйму времени.

Второй общей чертой «суперзвезд», как ни странно, оказалось явное предпочтение новых, только появившихся проектов. Дело в том, что участие в проекте, который находится в зачаточном состоянии, – всегда риск. Новые идеи – пусть даже суперудачные и отлично продуманные – нередко заканчиваются крахом. Самое безопасное – подписаться на проект, который давным-давно идет полным ходом.

С другой стороны, начальные стадии любого проекта – кладезь информации. Присоединяясь к новым инициативам, «суперзвезды» получали копии электронных писем, которые, сложись все иначе, они бы никогда не увидели. Они не только черпали новые идеи от своих талантливых молодых коллег, но и могли получить доступ к зарождающимся рынкам и науке цифровой экономики раньше, чем другие руководители. Более того, впоследствии «суперзвезды» могли заявить свои права на инновацию на том лишь основании, что присутствовали при ее рождении – а это куда как лучше, чем с пеной у рта доказывать отцовство уже после того, как она будет признана успешной¹¹³.

Наконец, «суперзвезды» отличались особым поведением, сродни интеллектуальному и разговорному тикю. Они просто обожали строить теории – много-много теорий обо всем на

специализацией. Если вы постоянно делаете одно и то же, очень скоро вы будете делать это очень хорошо. Идея восходит к Адаму Смиту и его знаменитому примеру булавочной фабрики как доказательству эффективности разделения труда. В нашем контексте генерализация – иными словами, выполнение разнотипных задач – подразумевала участие в проектах трех категорий: финансы, образование и коммерческие ИТ. Это очень разные отрасли. Каждая категория требует особых знаний и особых социальных сетей. Специализация, напротив, предполагала сосредоточение на каком-то одном типе проектов – например финансовых. Это позволяло существенно расширить знания в основной области, а также соответствующим образом адаптировать социальную сеть – в данном случае ограничить ее исключительно финансовыми контактами. По крайней мере, такова одна из теорий, почему специализация иногда предпочтительнее генерализации. Безусловно, специализация ограничивает количество возможных проектов – в данный конкретный момент финансового проекта может не быть, зато есть один или даже несколько проектов в сфере образования или ИТ. Правда, если вы подождете, скорее всего, получите другой финансовый проект».

¹¹³ В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Ван Олстин указал и другие причины, почему участие в небольшом количестве новых проектов выгодно: «Первая причина – это многозадачность. На начальном этапе участие в новых проектах повышает выход – в данном случае доходы от деятельности консультантов. При этом рост выручки может продолжаться и после того, как производительность по данному проекту начнет падать. Рассмотрим проект как совокупность задач (оценка потребностей клиента, определение целевых кандидатов, отбор кандидатов, проверка резюме, представление возможных вариантов клиентам, заключение сделки...). Взяв новую работу, человек автоматически начинает уделять текущей работе меньше внимания. В результате текущий проект может занять больше времени; следовательно, период, по окончании которого он или она получает деньги, растягивается на больший срок. Общая производительность, впрочем, поначалу может даже повыситься. Доходы, которые приносит сотрудник, работающий над шестью проектами, как правило, превышают доходы, которые приносит сотрудник, работающий над четырьмя проектами. При этом каждый из шести проектов занимает больше времени, чем он занял бы, если бы проектов было четыре. В какой-то момент, однако, происходит резкий спад. Новые проекты отнимают слишком много времени, и доходы начинают уменьшаться. Каждый следующий проект ощутимо снижает производительность. Как сказал один консультант, „когда жонглируешь несколькими мячами сразу, есть опасность уронить все“. На выполнение задач уходит слишком много времени, некоторые проекты так и остаются незавершенными. В итоге поток доходов превращается в тоненькую струйку. Существует оптимальное количество проектов, которые может взять на себя один сотрудник – не больше двенадцати. Вторым соображением, как вы правильно заметили, является доступ к обширной информации. Впрочем, и здесь наблюдается аналогичная инвертированная U-образная кривая. Отслеживая электронную переписку, мы смогли подсчитать, сколько новой информации получал каждый человек. Новую информацию мы измеряли как с точки зрения „новизны“, то есть степени необычности того или иного факта относительно других фактов, так и с точки зрения „объема“ – количества новых фактов, которые получал человек... На начальных этапах свободный доступ к новой информации явно вел к повышению производительности. Суперзвезды получали примерно на 25 % больше новой информации, чем их типичные сверстники, что помогало прогнозировать успешность. В конце концов, однако, производительность сотрудников, которые получали абсолютный максимум новых данных – примерно в два раза больше, чем суперзвезды, – оказалась ниже производительности суперзвезд. Здесь возможны две причины. Первая – избыточная информация могла быть слишком необычной, неактуальной или не применимой на практике. Вторая – такой переизбыток информации было просто невозможно обработать. Работа с огромным массивом новых данных – своеобразный аналог игры „Где же Уолдо?“ для белых воротничков: как бы вы ни старались, вы не можете вычленивать важную информацию из окружающего ее шума. Оба этих фактора являлись статистически значимыми предикторами суперзвезд».

свете: почему одни начинания были успешными, а другие оборачивались неудачей, отчего одни клиенты были довольны, а другие возмущались, каким образом различные стили управления влияли на различных сотрудников и прочее, и прочее, и прочее. Стремление объяснить себе и своим коллегам мир превращалось у них чуть ли не в навязчивую идею.

«Суперзвезды» без конца рассказывали о том, что они видели и слышали. Иными словами, они обладали выраженной склонностью к созданию ментальных моделей. Они часто подавали ценные идеи на совещаниях; просили товарищей помочь им представить будущие разговоры или рекламную кампанию; придумывали концепции новых товаров и разрабатывали оптимальные способы их продажи. Они пересказывали последние беседы и изобретали немыслимые планы расширения. Они все время строили ментальные модели.

«Эти люди выдавали объяснение за объяснением, – сказал Маршалл Ван Олстин, один из исследователей Массачусетского технологического института. – Они могли реконструировать разговор прямо при вас, проанализировать каждую его часть, а затем попросить вас оспорить их трактовку. Все данные – какие только ни были в их распоряжении – они неизменно пытались связать воедино».

Ученые подсчитали: доступ к копиям информационно-насыщенных писем и обсуждение ментальных моделей в среднем приносили «суперзвездам» дополнительные 10 тысяч долларов в год. «Суперзвезды» занимались только пятью проектами одновременно – и все-таки умудрялись перещеголять своих коллег. Благодаря чему? Благодаря более эффективным способам мышления.

Аналогичные результаты были обнаружены и в десятках других исследований. Люди, которые умеют управлять своим вниманием и регулярно строят надежные ментальные модели, как правило, зарабатывают больше денег и получают более высокие оценки. Между прочим, эксперименты показали, что строить ментальные модели может научиться каждый. Привычка рассказывать себе обо всем, что происходит вокруг, – отличный способ отточить фокус внимания. Такие рассказы могут быть посвящены некой отдельной, весьма тривиальной теме – например, по дороге на работу вообразите предстоящее совещание: попробуйте представить, с чего оно начнется, что вы скажете, если начальник попросит вас прокомментировать тот или иной вопрос, какие возражения, скорее всего, возникнут у ваших коллег – или же, напротив, чему-то очень важному и глобальному. Помните медсестру из отделения интенсивной терапии новорожденных, которая постоянно рассказывала себе истории о том, как должен выглядеть здоровый ребенок?

Если вы хотите стать более чувствительными к мелким деталям в работе, культивируйте привычку как можно подробнее представлять то, что вы увидите или сделаете, когда подойдете к своему столу. Так вы обязательно заметите мельчайшие отличия реальной жизни от повествования в вашей голове. Если вы хотите научиться лучше слышать своих детей, методично прокручивайте в голове все, что они сказали за обедом. Каждое, даже самое незначительное событие своей жизни облачайте в слова: опыт, закодированный таким образом, глубже проникнет в мозг и надолго останется в памяти. Если вы хотите улучшить концентрацию внимания и научиться не отвлекаться, старайтесь как можно конкретнее визуализировать свои действия. Подготовиться к тому, что впереди, гораздо легче, если в голове есть хорошо проработанный сценарий.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.