

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**

«Издательство АСТ»

2017

УДК 159.955
ББК 88.3

Дахигг Ч.

Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше. Секреты продуктивности в жизни и бизнесе / Ч. Дахигг — «Издательство 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
© Издательство 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
Конец ознакомительного фрагмента.	36

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 Джонсу, 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 исступленно 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 удастся 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. Продуктивность – это процесс, в рамках которого мы учимся добиваться успеха с наименьшим стрессом и напря-

жением. Иными словами, суть в том, чтобы делать дела, не жертвуя ради них всем, что нам дорого и важно.

Атул Гаванде, похоже, отлично разбирался 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 особого 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 контроля, и о том, как превратить беспутных подростков в идеальных морпехов, предоставив им право само-

стоятельно 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 компании, 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 переулочка, 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 получе-

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.

ния 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 сопровождается тремором, потерей физического контроля и депрессией, то пациенты, которых изучал Хабиб,

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, сообщающейся 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.

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 немногое. 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, принимающему во внимание все нейронные входы и выходы этой

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 активность в хвостатом ядре отмечалась только в тех случаях, когда субъектам разрешалось угадывать самим, –

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 поменьше)».

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 предъявлением 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».

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 возростала 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 неврологического 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. Tafari, 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? – говорил 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».

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 элек-

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. Tafariodi, 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.

тронные 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 прибыл в пункт подготовки».

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.

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, припишет 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 головоломок³². 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 поделаться, 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 потребовалось 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

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).

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».

– 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

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».

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 Кинтанилья собрался на базе у последнего испытания Горнила – 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 Кинтанилья. Эту процедуру «вопрос-ответ» они много раз отрабатывали 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.

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

«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, увеличились более чем на 20 %. Согласно результатам обзоров, *внутренний* локус 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*

Исследователи называли 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 наделяют 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 стре-

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.

мился 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 ребятшек. 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.

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

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

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

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».

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. Неделью 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 МВА 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 Джулия. Когда очередь

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>.

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».

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».

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.