

**Саймон Синек**

**Лидеры едят последними (Часть 1)**

**Сила**

# Часть 1. Потребность чувствовать себя в безопасности

## Глава 1. Защита сверху

Через толстый слой облаков не проникал свет. Не было видно ни звезд, ни луны. Только тьма. Отряд медленно продвигался по долине, из-за каменистой почвы было невозможно двигаться быстрее черепахи. Хуже того, они знали, что за ними следят. Все были напряжены до предела.

Не прошло и года после событий 11 сентября. Совсем недавно пало правительство талибов после вмешательства вооруженных сил США из-за отказа передать лидера «Аль-Каиды» Усаму бен Ладена. На этой территории войска специального назначения выполняли миссии, которые и по сей день засекречены. Это было как раз одно из таких войск и как раз одна из таких миссий.

Нам известно только то, что отряд из двадцати двух человек находился на вражеской территории и захватил то, что называется «особо важной целью». И теперь они по глубоким ущельям пробирались в горную часть Афганистана, сопровождая свою «особо важную цель» до безопасного убежища.

Той ночью через толстый слой облаков пробирался капитан Майк Дроули, или Джонни Браво, поскольку он больше известен именно по своей кличке. За исключением шума двигателей, все вокруг казалось вполне мирным. Небо было покрыто тысячами звезд, а луна так ярко освещала верхушки туч, что казалось, будто это слой только что выпавшего снега. Было так красиво.

Джонни Браво вместе с летчиком кружили на самолете «А-10», ожидая, понадобятся ли они внизу. «А-10», который ласково называют «Тандерболт», по своим техническим характеристикам является не реактивным истребителем, а самолетом-штурмовиком. Этот относительно медленный одноместный самолет предназначен для обеспечения непосредственной авиационной поддержки войскам, находящимся на земле. В отличие от других истребителей он не так быстр или сексуален (за исключением своего прозвища, конечно), но он хорошо выполняет свое предназначение.

В идеале как пилоты «А-10» в воздухе, так и наземные войска предпочли бы хорошо видеть друг друга. Если бы люди видели сверху самолет, знали, что за ними наблюдают свои, они бы чувствовали себя более уверенно. А если бы пилоты могли видеть наземные войска, они были бы более уверены,

что смогут помочь им в случае необходимости. Но из-за густой облачности и горной местности той ночью в Афганистане единственным средством поддержания связи служили периодические радиоконтакты. В отсутствие прямой видимости Джонни Браво не мог видеть то, что видели наземные войска, но благодаря радиосвязи он мог чувствовать, в каком состоянии они находятся. И этого было достаточно, чтобы заставить его действовать.

Повинуясь своей интуиции, Джонни Браво решил, что ему необходимо спуститься ниже облаков, чтобы рассмотреть, что происходит на земле. Это был достаточно дерзкий шаг: небо было затянуто густыми, низко висящими облаками, неподалеку бушевали бури, к тому же ему придется лететь в долину с ограниченным полем зрения из-за очков ночного видения. А ведь выполнение данного маневра в таких погодных условиях было крайне опасно даже для самого опытного пилота.

Джонни Браво не получал приказа выполнять столь рискованный маневр. Если бы он спросил, ему бы, наверное, сказали взять себя в руки и подождать, пока не поступит сигнал о помощи. Но Джонни Браво не был похож на большинство пилотов. И хотя он был на высоте тысячи футов в безопасном коконе своей кабины, на себе он ощущал беспокойство солдат на земле. Невзирая на опасности, он знал, что пробивание облаков в данном случае является правильным решением. И это было для Джонни Браво свидетельством того, что другого выбора нет.

После, когда он уже готовился броситься вниз сквозь облака в сторону долины, его интуиция подтвердилась. По радиосвязи он услышал три слова. Всего лишь несколько слов, способных вызвать мурашки на шее у пилота: «Войска соприкоснулись с противником».

Фраза «Войска соприкоснулись с противником» означает, что наземные войска попали в беду. Это сигнал, который используют наземные силы для того, чтобы сообщить, что они атакованы. И хотя Джонни Браво уже много раз слышал эти слова во время обучения, именно в эту ночь, 16 августа 2002 года, он впервые услышал их во время настоящих боевых действий.

Джонни Браво придумал способ связи с людьми на земле, чтобы чувствовать то же, что и они. Во время каждого тренировочного полета он решил воскрешать в памяти эпизод из фильма *«Спаси рядового Райана»*, когда союзники штурмовали побережье Нормандии. Он представлял себе накренившийся борт лодки Хиггинса и мужчин, бегущих по пляжу под обстрелом немецких солдат. Пули проносятся совсем близко. Свист

случайных выстрелов, попадающих в стальные корпуса лодок. Крики раненых людей. Джонни Браво специально тренировался представлять эту сцену каждый раз, когда слышал «Войска соприкоснулись с противником». Поэтому именно с этими яркими и живыми образами в голове он среагировал на призыв о помощи.

Он приказал своему пилоту подняться над облаками, сообщил о своих намерениях руководству по управлению полетами, наземным войскам и направил самолет вниз, в кромешную тьму. Как только самолет прошел через облака, он попал в зону турбулентности. Сильный толчок слева. Внезапное падение вниз. Толчок вправо. В отличие от коммерческих самолетов, на которых мы обычно летаем, «А-10» не предназначен для комфортной перевозки пассажиров, по мере прохождения через слои облаков он подпрыгивал и сильно трялся.

Летя навстречу неизвестности, абсолютно не зная, что его ждет внизу, Джонни Браво сосредоточил внимание на приборах, стараясь получить от них как можно больше информации. Его глаза перебегали с одной шкалы на другую, также он периодически бросал взгляд в лобовое стекло. Высота, скорость, курс, окно. Высота, скорость, курс, окно. Вполголоса он проговаривал: «Пожалуйста. Пусть. Это. Сработает. Пожалуйста. Пусть. Это. Сработает».

Когда он наконец прорвался сквозь тучи, самолет оказался менее чем в тысяче футов от земли, он летел прямо в долину. Зрелище, представшее перед ним, не имело ничего общего с тем, что ему доводилось видеть раньше: ни на учебных полетах, ни в кино. Вражеский огонь с обеих сторон долины. Он велся абсолютно непрерывно. Трассирующие снаряды – полосы света, следующие за пулями, – освещали все поле военных действий. Все пули и ракеты были нацелены прямо на войска специального назначения – их приперли к стенке.

В 2002 году авиационная радиоэлектроника в самолетах была не так развита, как современная. Приборы, находившиеся в распоряжении у Джонни Браво, не могли предотвратить столкновения самолета с отвесными скалами. Хуже того, он летел со старыми советскими картами, оставшимися со времен вторжения в Афганистан в 1980-х гг. Но он ни в коем случае не собирался подводить наземные войска. Как он бы сказал: «Есть судьбы и похуже, чем смерть. Одна из таких судеб – случайно убить своих же людей.

Другая – вернуться домой живым, тогда как двадцать два солдата остались в поле».

Поэтому в ту темную августовскую ночь Джонни Браво начал считать. Он знал скорость самолета и знал расстояние до гор. Он мысленно провел несколько быстрых подсчетов и уже громко начал считать секунды, остававшиеся до столкновения «Один – одна тысяча, два – одна тысяча, три – одна тысяча...» Он навел свои орудия на место, откуда шел основной вражеский огонь и сдвинул курок своей пушечной системы типа «Гатлинг». «Четыре – одна тысяча, пять – одна тысяча, шесть – одна тысяча...» В момент, когда пушка сработала, он совершил резкий поворот. Самолет взревел, когда он снова ушел вверх в облака, это был единственный возможный вариант избежать столкновения со скалой. Как только он вновь собрался уходить вниз, его тело врезалось в сиденье под действием силы гравитации.

Радиосвязь молчала. Тишина была оглушающей. Значило ли это, что его усилия были напрасны? Или это означало, что парня, поддерживавшего с ним радиосвязь, убили? Или, еще хуже, может, это значило, что весь отряд погиб?

Но вдруг он услышал голос: «Отличные удары! Отличные удары! Продолжайте в том же духе!» И он продолжил. Он повторил свой маневр, вновь считая, чтобы избежать столкновения со скалами. «Один – одна тысяча, два – одна тысяча, три – одна тысяча...» И еще один резкий поворот, еще один запуск пушки. И еще, и еще. Он бил точно в цель, у него было полно топлива, единственной проблемой были заканчивающиеся патроны.

Он направил самолет вверх к облакам, чтобы встретиться с летчиком другого самолета, который все еще кружил где-то сверху. Джонни Браво быстро проинформировал его о ситуации внизу и приказал ему следовать за ним. Два «А-10», летящие на расстоянии трех футов друг от друга, крыло к крылу, вместе исчезли в облаках.

Вынырнув из толщи облаков менее чем в тысяче футов над землей, они вместе начали атаковать противника. Джонни Браво проводил все необходимые расчеты, а летчик ведомого самолета следовал его командам и атаковал цель. «Один – одна тысяча. Два – одна тысяча. Три – одна тысяча. Четыре – одна тысяча...» По сигналу оба самолета вместе производили разворот с большой перегрузкой и возвращались снова, и снова, и снова. «Один – одна тысяча. Два – одна тысяча. Три – одна тысяча. Четыре – одна тысяча».

В ту ночь двадцать два солдата вернулись домой живыми. Среди американской армии жертв не было.

## Важность сопереживания

**Той августовской ночью** над Афганистаном Джонни Браво рисковал своей жизнью, чтобы могли выжить другие. За свои действия он не получил никакого поощрения или награды. За свои усилия он не ждал никакого особенного внимания. Как выразился сам Джонни Браво, это было просто частью его «P.A.B.O.T.I.». И величайшей наградой для него была встреча с солдатами, которых он прикрыл той ночью. И хотя они раньше не знали друг друга, когда они наконец встретились, они обнялись, как старые друзья.

В той линейной иерархии, в которой мы работаем, нам хочется, чтобы люди сверху видели, что мы делаем. Мы стараемся только ради признания и награды. Большинству из нас кажется, что чем большее признание руководства мы получаем за свои усилия, тем более успешными мы являемся. Однако эта система работает, пока мы работаем в компании и не чувствуем никакого давления сверху, что является почти невозможным. Для Джонни Браво и людей, подобных ему, стремление к успеху и желание сделать как можно больше полезного для своей организации связаны не просто с желанием признания, они являются неотъемлемой частью культуры жертвования и служения.

Есть то, во что Джонни Браво верит, что придает ему мужества бросаться с головой в темноту и неизвестность, иногда с осознанием того, что он может и не вернуться. И это необязательно то, что вы ожидаете услышать. Это не его учебная подготовка, как бы ценна она ни была. И это не его образование, каким бы передовым оно ни было. И это не его самолет с высокотехнологичными и прогрессивными приборами. Какие бы прекрасные технологии он ни имел в распоряжении, по его словам, сопереживание – это единственная ценность, заставляющая его выполнять свою работу. Спросите любого выдающегося человека в форме, рискующего собой ради других, зачем он это делает, и он скажет вам то же самое: «Потому что они бы сделали для меня то же самое».

Откуда берутся люди вроде Джонни Браво? Неужели они такими рождаются? Возможно, некоторые да. Но если наши условия работы соответствуют определенному стандарту, каждый из нас способен на храбрый поступок и жертву, подобную той, что принес Джонни Браво. И хотя нас могут не попросить рисковать жизнью или спасти чью-то жизнь, мы с



радостью поделимся своим успехом и поможем тем, с кем работаем. Более того, в правильно созданных условиях люди, с которыми мы работаем, сделали бы то же самое для нас. И когда это происходит, когда между людьми образуются такого рода связи, закладывается прочный фундамент для успеха и самореализации, которые нельзя получить при помощи денег, славы или награды. Вот что значит работать там, где руководители в первую очередь заботятся о своих подчиненных, а подчиненные, в свою очередь, делают все, чтобы защитить и улучшить благосостояние друг друга и организации, в которой они работают.

В качестве примера я использовал военную тематику, потому что, когда дело касается жизни и смерти, из ситуации легче извлечь урок, поскольку она становится гиперболизированной. Существует определенная закономерность в организациях, добившихся наибольшего успеха, переживших и превзошедших своих конкурентов, вызывающих уважение как внутри, так и извне, с высоким уровнем преданности и низким оттоком рабочих, способных выдержать любые сложности. Во всех этих исключительных организациях есть своя особая культура – там руководство является прикрытием сверху, а люди на земле присматривают друг за другом. Вот почему они готовы усердно работать и идти на определенные риски. А достичь этого любая компания может при помощи сопереживания.

## **Глава 2. Работники – тоже люди**

До того как в компании появилось сопереживание, поход на работу воспринимался просто как поход на работу. Каждое утро начиналось с того, что работники завода стояли у своих станков в ожидании сигнала, оповещающего о начале рабочего дня. И когда он звучал, все они по команде запускали свои станки. И уже через несколько секунд шум станков заглушал их голоса. Рабочий день начинался.

Примерно каждые два часа слышался другой сигнал, оповещавший всех о начале перерыва. Станки останавливали, и практически каждый рабочий покидал свое место. Некоторые принимали душ. Другие шли выпить чашечку кофе. А третьи просто сидели возле своих станков, пока очередной сигнал не оповещал их о продолжении работы. Через несколько часов звучал сигнал на обед. И так было всегда.

Как говорил Майк Мерк (Mike Merck), руководитель бригады сборки с сильным южным акцентом, проработавший на компанию Hayssen Sandiacre четырнадцать лет: «Я и не знал лучшей модели работы. Думаю, любой бы на фабрике сказал вам то же самое».

Все изменилось, когда Боб Чапман возглавил компанию в Южной Каролине. Чапман – генеральный директор группы преимущественно производственных компаний с труднопроизносимым названием Barry-Wehmiller. Чапман упорно скупал различные компании на протяжении многих лет. Большая часть купленных им компаний находилась в бедственном положении. Их финансовые показатели были крайне слабыми, а корпоративная культура в некоторых случаях и того хуже. Группа компаний Hayssen Sandiacre была его последним приобретением. Другие директора в такой ситуации, возможно, привели бы с собой целую команду консультантов, придумали бы новую стратегию возвращения компании к прибыльности, но не Чапман. Вместо этого он привнес в компанию готовность слушать. В случае каждой приобретенной компании он начинал с того, что разговаривал с сотрудниками, внимательно их выслушивал.

Рон Кэмпбелл, проработавший в компании уже двадцать семь лет, только вернулся из трехмесячной командировки в Пуэрто-Рико, где отвечал за установку производственного оборудования Hayssen Sandiacre на заводе заказчика. Сидя в кабинете у Чапмана, Кэмпбелл все не решался рассказать ему о том, как протекала жизнь на заводе заказчика. Первым, что сказал Кэмпбелл, было: «Если я скажу правду, вы меня точно не уволите?» Чапман улыбнулся и ответил: «Если завтра у тебя появятся хоть какие-то проблемы из-за того, что ты скажешь мне сегодня, просто позвони мне».

Тогда Кэмпбелл наконец решился и начал свой рассказ: «Мистер Чапман, складывается такое впечатление, будто вы гораздо больше доверяете мне, когда меня нет на заводе, чем когда я тут. У меня было гораздо больше свободы, пока я был в командировке на объекте заказчика. Как только я ступил на территорию нашего завода, вся моя свобода будто испарилась. Такое ощущение, будто кто-то прижал меня своим огромным пальцем к полу. Здесь мне нужно каждый раз отмечать время, когда я пришел, когда пошел обедать, когда вернулся с обеда и когда завершил свой рабочий день. В Пуэрто-Рико я этого не делал». Никогда прежде Чапман не слышал подобного ни об одном из заводов.

«Я вхожу в одну и ту же дверь с инженерами, бухгалтерами и другими людьми, работающими в офисе, – продолжил Кэмпбелл. – Они поворачивают налево в офис, а я иду прямо на завод, а отношение к нам абсолютно разное. Вы доверяете им самим решать, когда выпить чашечку кофе или немного отдохнуть, тогда как меня вы заставляете ждать определенного сигнала».

И другие ощущали то же самое. Складывалось впечатление, будто существовали две разные компании. Независимо от того, сколько сил вкладывалось, стоявшие у станков не ощущали, что компания им доверяет, а все потому, что они работают на фабрике, а не сидят в офисе. Если офисному работнику нужно было позвонить домой и предупредить детей, что он задержится, он просто брал телефон и звонил. Тогда как на заводе, если рабочему надо было сделать то же самое, он обязан был сначала спросить разрешения.

Когда Кэмпбелл закончил свой рассказ, Чапман отдал приказ главе отдела кадров избавиться от табельных часов. Впрочем, как и от звуковых сигналов. Без всяких громких слов и не требуя ничего взамен от сотрудников, Чапман решил, что в компании грядут большие изменения. И это было только начало.

Позже сопереживание будет внедрено в политику компании, а доверие станет новым стандартом общения с персоналом. Предпочитая, чтобы в каждом сотруднике компании видели в первую очередь человека, а не заводского или офисного рабочего, Чапман провел ряд изменений. Его целью было создать такую атмосферу, в которой отношение к рядовому заводскому рабочему ничем бы не отличалось от отношения к офисному работнику.

Отдельные части станка всегда хранились в закрытом отделе. Если работнику нужна была какая-то деталь, он должен был сначала простоять в очереди и получить разрешение от начальника отдела. Рабочим было запрещено заходить в этот отдел. Это было придумано как средство от краж. Конечно, в какой-то степени это предотвращало возможность краж, однако в то же самое время это было мощным напоминанием о недоверии к людям. Чапман приказал открыть все замки и убрать все решетки, то есть позволил любому работнику идти и брать любую необходимую ему деталь.

Также Чапман убрал с территории завода все телефонные будки, разрешив рабочим звонить со стационарных телефонов компании, тогда когда им это было необходимо. Монетки и разрешения канули в Лету. Отныне любой работник мог войти в любую дверь и зайти в любой из отделов, когда только пожелает. Чапман сделал так, чтобы ко всем сотрудникам относились

одинаково независимо от того, работают они на административных должностях в офисе или трудятся на заводе. Это должно было стать абсолютно новой нормой построения отношений на работе.

Чапман понимал, что для завоевания доверия сотрудников к ним должны относиться в первую очередь как к людям. Чтобы завоевать доверие, он должен сам доверять. Он не верил, что человек, окончивший колледж или просто-напросто преуспевший в бухгалтерском учете, больше достоин доверия, чем человек с дипломом об общем образовании, работающий руками. Чапман верил в людскую добродетель и собирался относиться к своим сотрудникам соответствующим образом.

За короткий период времени компания превратилась в большую семью. Из-за перемен в рабочей обстановке люди начали по-другому относиться друг к другу. Они чувствовали свою принадлежность к компании, что позволило им расслабиться и ощутить свою ценность. Люди начали заботиться о других, поскольку чувствовали, как заботятся о них. Как любил повторять Чапман, такая атмосфера заботы позволила людям полностью занять свои головы и сердца, и тогда компания начала процветать.

Как-то у сотрудника отдела красок случилась семейная трагедия. Его жена, страдающая от диабета, должна была потерять ногу. Ему необходимо было время, чтобы помочь ей, но, будучи работником с почасовой оплатой труда, он не мог позволить себе лишиться денег. Он не мог позволить себе просто не работать. Но теперь это была уже совсем другая компания. По собственной инициативе его коллеги придумали план: они распределили свои собственные дни оплачиваемого отпуска таким образом, чтобы у него появилось больше свободных дней. Никогда еще ничего подобного не делалось в компании. Более того, это было явным нарушением ее официальной политики. Но это было не важно. Как сказал Мерк: «Мы стали больше думать о других».

Как сказал Кэмпбелл: «Никогда не думал, что работа может приносить удовольствие. Когда люди доверяют тебе, они будут еще больше стараться, чтобы завоевать и сохранить доверие». Более чем за десять лет с момента «падения решеток» в компании практически не было краж. И если у сотрудника была какая-то личная проблема, он знал, что глава компании и его коллеги обязательно ему помогут.

Работники не просто стали с большей охотой помогать друг другу, они также лучше стали следить за своими станками – меньше поломок и меньше

остановок в работе (что, несомненно, уменьшило расходы компании). Такого рода изменения были хороши не только для людей, но и для компании в целом. С момента приобретения Чапманом Hayssen Sandiacre доход компании вырос с пятидесяти пяти миллионов долларов до девяноста пяти. Компания росла, не имея долга и не пользуясь услугами консультантов извне, она расширялась благодаря работавшим в ней людям. У них появилось чувство преданности своей организации, и это было не результатом обещаний или угроз. Они чувствовали искреннюю привязанность к компании, в которой работали. Новая атмосфера заботы внутри компании позволила людям и стратегии успешно развиваться.

Вот что происходит, когда лидеры организации прислушиваются к работающим в ней людям. Без всякого принуждения, давления или применения силы люди естественным образом работают вместе, помогают друг другу и продвигают компанию. Работа с постоянным чувством долга уступила место работе с чувством гордости за свою компанию. И если раньше люди приходили на работу ради компании, то теперь они стали приходить ради друг друга. Работа перестала быть чем-то ужасным и превратилась в место, где тебя ценят.

## **Мы видим то, что хотим видеть**

**Чапман любит** рассказывать историю о том, как он впервые пришел в Hayssen Sandiacre. Это было вскоре после приобретения Чапманом компании. Поскольку он был новым генеральным директором, никто еще не знал его в лицо и не обращал на него никакого внимания, пока он попивал кофе перед своей первой встречей с работниками. Они просто вели себя как обычно в ожидании начала рабочего дня. И именно с того, что увидел Чапман, сидя в кафетерии мартовским утром 1997 года, началась его работа с компанией. Он увидел нечто необычное, чего не видел на протяжении многих лет своей работы. Это был эпизод, мощный настолько, чтобы заставить его переосмыслить свое понимание управления компанией. То, что он сделал в Hayssen Sandiacre, впоследствии станет основой всей его работы. И, что еще более важно, это заставило его пересмотреть свое отношение к людям, которые на него работают.

Пока Чапман сидел в кафетерии, он наблюдал за группой рабочих, пьющих свой утренний кофе перед работой... и им было весело. Они шутили и смеялись, как старые друзья. Они делали ставки на баскетбольный турнир NCAA March Madness, который собирались смотреть вечером. Они прекрасно ладили и, кажется, действительно наслаждались обществом друг друга. Но, как только они встали, чтобы начать свой рабочий день, Чапман заметил печальные изменения в их поведении. Словно по команде улыбки на их лицах сменились мрачными выражениями. Смех прекратился. Дух товарищества испарился. По словам Чапмана, «казалось, будто энергия их покинула».

Чапмана сразило чувство отчаяния. Конечно, он и до этого приобретал компании, находившиеся в плачевном состоянии. И он видел сотрудников таких компаний. Но по какой-то неведомой причине он еще никогда не видел того, что увидел тем утром. Он был крайне тронут сценой, свидетелем которой стал, и это натолкнуло его на мысль: почему мы не можем радоваться на работе так же, как радуемся за ее пределами?

До того дня Чапман был в точности таким же руководителем, каким учат быть на курсах MBA (магистр бизнеса). Он хорошо разбирался в цифрах, ему нравились бизнес-игры. Он принимал решения, основываясь на данных, рыночных условиях и финансовых возможностях. Он был достаточно тверд,

когда это было нужно, мог при необходимости и «спустить с кого-то штаны». Он полагал, что бизнес измеряется в таблицах, а людей расценивал как один из активов, способных помочь ему достичь финансовых целей. И в качестве такого управляющего он был крайне эффективен.

До той ситуации в кафетерии Чапману было гораздо легче принимать трудные решения. Компания с труднопроизносимым названием, базирующаяся в Сент-Луисе, была обременена долгом и близка к банкротству, когда Чапман перенял ее после смерти своего отца в 1975 году. И с учетом катастрофичности ситуации он сделал то, что сделал бы любой ответственный директор на его месте. Он уволил сотрудников, когда почувствовал, что это необходимо для достижения финансовых целей компании, пересмотрел долговые обязательства, обратился за помощью к банкам и пошел на большие риски, чтобы обеспечить дальнейший рост компании. И в результате компания постепенно начала восстанавливать свою прибыльность.

Чапман покинул кафетерий и направился на свою первую встречу в качестве главы компании. Предполагалось, что это будет простой формальностью, всего лишь встречей с подчиненными. Он, новый генеральный директор, должен был представиться отделу по работе с клиентами, а они должны были ввести его в курс дела. После того что Чапман увидел тем утром, он понял, что может сделать компанию местом, куда людям захочется приходить каждый день. Поэтому он принял решение создать атмосферу, в которой люди могли бы вести себя честно, где бы их ценили и хвалили за успехи. Это основа того, что Чапман называет по-настоящему человеческим лидерством.

Настоящее человеческое лидерство защищает организацию от внутреннего соперничества, способного подорвать корпоративную культуру. Когда мы вынуждены защищаться друг от друга, страдает вся организация. Но когда внутри компании царит доверие и сотрудничество, мы сближаемся, в результате чего организация растет и крепнет.

Практически любая система человеческого организма существует для того, чтобы помочь нам выжить и развиваться. Тысячи лет назад другие человекообразные виды вымерли, в то время как мы продолжали жить... и продолжаем по сей день. И, несмотря на то что мы живем на планете сравнительно короткий период времени по сравнению с другими видами, мы быстро стали самыми успешными и непревзойденными животными на Земле.

В действительности мы стали настолько успешными, что принимаемые нами решения влияют на способность других животных (и даже других людей) выживать или развиваться.

Системы человеческого организма защищают нас от опасности и заставляют повторять определенное поведение в зависимости от условий, в которых мы живем и работаем. Если мы чувствуем опасность, просыпаются наши защитные реакции. Если мы чувствуем себя в безопасности среди других людей – в рамках племени или организации, – мы расслабляемся и становимся более склонны к доверию и сотрудничеству.

Пристальное изучение успешных организаций, в которых люди чувствуют себя в безопасности, когда приходят на работу, показало поразительные результаты. Работа во враждебной конкурентной среде, где каждая группа борется за ограниченные ресурсы, системы, которые помогли нам выжить и продолжить свое развитие в качестве вида, – то же самое работает и в современном мире. Это просто вопрос биологии и антропологии. При наличии определенных условий, когда люди в рамках одной организации чувствуют себя в безопасности, они будут усердно работать и совместными усилиями достигать целей, которых бы не достигли в одиночку. В результате такая компания превзойдет своих конкурентов.

Это как раз то, что сделал Чапман в компании Barry-Wehmiller. Он создал рабочую обстановку и корпоративную культуру, которые биологически заставляют людей работать лучше. Чапман не ставил себе целью изменить сотрудников, он хотел изменить условия их работы, создать корпоративную культуру, вдохновляющую людей усердно работать просто потому, что они любят компанию, в которой работают.

Когда люди должны справляться с трудностями, исходящими изнутри организации, сама организация становится менее приспособленной к борьбе с опасностями извне.

В книге автор делает попытку разобраться, почему мы делаем то, что делаем. Практически все системы нашего тела эволюционировали, чтобы мы могли лучше искать еду, выживать и опережать другие виды. В наши дни, безусловно, для многих, особенно проживающих в развитых странах, поиск пищи и избежание опасности перестали быть основным занятием. Мы больше не охотимся и не занимаемся собирательством, по крайней мере не как



пещерные люди. В современном мире определением успеха являются продвижение по карьерной лестнице, поиск счастья и самореализация. Однако наши внутренние системы, отвечающие за наше поведение и принятие решений, функционируют все так же, как и десятки тысяч лет назад. Наш примитивный ум по-прежнему воспринимает мир вокруг с точки зрения угрозы нашему благополучию или, соответственно, возможности найти безопасное место. Если мы понимаем, как эти системы работают, мы лучше оснащены для достижения наших целей, а группы, в которых мы работаем, в большей степени способны преуспеть и развиваться.

Но, к сожалению, в современном мире организаций, вдохновляющих своих сотрудников брать на себя реальные обязательства, подавляющее меньшинство. В действительности культурные нормы большинства современных компаний идут вразрез с нашими природными наклонностями. То есть счастливые и вдохновленные сотрудники являются скорее исключением, чем правилом. По данным индекса сдвига «Делойт», 80 % человек не удовлетворены своей работой. Когда людям просто-напросто не хочется находиться на работе, прогресс требует гораздо больше затрат и усилий... и чаще всего длится недолго.

Предпринимательская среда, сконцентрированная в большей степени на краткосрочных результатах и прибыли, чем на людях, оказывает свое влияние на общество в целом. Когда мы боремся за счастье или ощущение принадлежности на работе, мы приносим эту борьбу и к себе домой. Те, кто имеет счастье работать в организации, для которой они в первую очередь люди, которых необходимо защищать, а не просто ресурс, после рабочего дня приходят домой с чувством удовлетворения и благодарности. Для всех нас это должно быть правилом, а не исключением. Возвращаться домой с чувством вдохновения, удовлетворения, ощущением безопасности и благодарности – это естественное человеческое право, на которое может рассчитывать каждый. Это не должно быть роскошью, доступной лишь немногим счастливицам.

Не было какой-то «одной вещи», которую Чапман сделал для преобразования своей организации. Он провел множество небольших изменений, которые с течением времени существенно повлияли на работу компании в целом. Только спустя годы, будучи гостем на свадьбе, он смог более ясно выразить, почему он принял такое решение. Учитывая его любовь

и упорство в бизнесе, объяснение Боба Чапмана, почему именно он решил поменять курс своей компании, может вас удивить.

## Огромная ответственность

**Сидя на** церковной скамье, Чапман с супругой наблюдали за свадебной церемонией. Жених смотрел на приближающуюся к нему невесту. Чувство любви, которое эти двое испытывали друг к другу, было практически осязаемым. Все присутствовавшие это ощущали. Затем отец по традиции подвел свою дочь, свою малышку, к ее будущему мужу.

И тогда Чапман понял: «Вот оно!» Отец, готовый на все, чтобы защитить свою дочь, торжественно передает эту ответственную заботу другому человеку. После того как он передаст руку дочери жениху, отец займет свое место на скамейке и будет уверен, что ее муж будет защищать ее так же, как это делал он. Чапман понял, что и в компании происходит то же самое.

Каждый работник – это чей-то сын или чья-то дочь. Родители работают, чтобы дать своим детям хорошее образование, хорошую жизнь, научить их жизненным урокам, которые помогут им вырасти счастливыми, уверенными в себе и способными применить таланты, которыми они были одарены при рождении. Потом родители подводят своих детей к компании, надеясь, что там их дети получат ту же любовь и заботу. «Это мы, компании, это мы теперь несем ответственность за эти драгоценные жизни», – сказал Чапман тоном проповедника, сжимая руки в кулаки.

Вот что значит быть лидером. Вот что значит создать крепкую компанию. Быть лидером – это как быть родителем, а компания – это как новая семья, которая будет заботиться о нас как о родных... в болезни и в здравии. И если мы успешны, наши люди будут воспринимать название компании как название семьи, к которой они относятся. Работающие в Barry-Wehmiller будут говорить о своей «любви» к компании и друг к другу. Они гордо будут нести логотип или название своей компании, будто это их собственное имя. Они будут защищать компанию и своих коллег, будто они их плоть и кровь. В такого рода организациях люди воспринимают название компании как символ своей собственной идентичности.

Каждый работник – это чей-то сын или чья-то дочь. Как родитель глава компании несет ответственность за их драгоценные жизни.

Необходимо не просто направлять в нужное русло труд своих сотрудников, но также вдохновлять их на сотрудничество, доверие и преданность, чтобы им самим захотелось сделать для компании все возможное. Относитесь к людям как к семье, а не как к обычным служащим. Жертвуйте цифрами, чтобы сохранить людей, и никогда не жертвуйте людьми ради сохранения цифр.

Лидеры организаций, преуспевших в создании более благоприятной рабочей атмосферы, не жертвуют качеством или производительностью просто потому, что ставят людей на первое место. Совсем даже наоборот. Такие организации являются одними из самых стабильных, новаторских и высокопроизводительных в своих отраслях. К сожалению, для лидеров многих компаний более характерно видеть в людях лишь средство для управления цифрами. Лидеры крупнейших организаций не видят в людях ничего ценного, способного помочь увеличить прибыль. Зато в деньгах они видят средство, способное помочь людям. Вот почему производительность действительно очень важна. Чем лучше функционирует организация, тем больше у нее топлива для развития. А работники такой организации, в свою очередь, делают все, чтобы компания росла, и росла, и росла.

Понимание того, что деньги являются подчиненным по отношению к людям явлением, а не наоборот, является основополагающим при формировании культуры, где люди естественным образом дружно работают вместе. И именно способность одних людей донести до других, что необходимо сделать, способствует созданию стабильного и долгосрочного успеха. Это должен быть не гений, сидящий на верхушке пирамиды и дающий людям указания, в результате чего люди получают возможность стать великими. Это великие люди, благодаря которым парень на верхушке выглядит как гений.

Меня нельзя назвать сумасшедшим идеалистом, изображающим какой-то нереальный мир, где люди любят ходить на работу. Меня нельзя обвинить в отсутствии связи с действительностью, я действительно верю, что возможен такой мир, где большинство руководителей будут доверять своим подчиненным, а большинство сотрудников будут доверять своему начальству. Меня нельзя назвать идеалистом, поскольку такие организации существуют в реальном мире.

От производства до высокоразвитых технологий, от Корпуса морской пехоты США до правительственных залов – везде можно найти яркие примеры того, каких положительных результатов может добиться организация, работники которой относятся друг к другу не как к противникам

или конкурентам, а как к надежным союзникам. Достаточно опасностей подстерегает нас снаружи. Нет никакой ценности в организациях, которые усугубляют это чувство опасности, добавляя дополнительные угрозы изнутри.

Всего лишь 20 % американцев «любят» свою работу. Чапман и ему подобные призывают нас разделить их идеи, чтобы эта цифра начала расти. Вопрос в том, хватит ли у нас смелости?

Необходимо создавать больше организаций, приоритетом которых будет забота о людях. Будучи лидерами компаний, мы несем исключительную ответственность за жизни людей, работающих на нас, мы должны защищать их, и тогда они, в свою очередь, будут защищать друг друга и совместными усилиями способствовать развитию компании. Нам необходима смелость заботиться друг о друге, когда наши лидеры этого не делают. И тогда мы сами станем лидерами, о которых мечтали.

## **Глава 3. Принадлежность**

### **От «Я» к «Мы»**

**«С этого дня,** – прокричал он, – такие слова, как «Я», «Меня», «Мой», исчезнут из вашего словарного запаса. Их заменят такие слова, как «Мы», «Вместе» и «Нас».

Так все и началось.

Разум Джорджа усердно работал. Сначала он был абсолютно уверен в правильности своего решения, но теперь, когда он был на месте, его не покидало ощущение, что он делает самую большую ошибку в своей жизни. Любые мысли относительно того, что он мог бы сделать или что ему следовало бы сделать, будут встречены криками и сопротивлением. Чувство приятного возбуждения, которое он испытывал прежде, сменилось ощущением стресса, одиночества и беспомощности.

Джордж был частью процесса, который до него запускался уже тысячи раз и будет продолжаться после. Отточенного годами процесса проб и ошибок. Процесса превращения из обычного человека в морского пехотинца США.

Все начинается ранним утром, когда новая группа новобранцев, уставших и растерянных, прибывает в один из двух учебных лагерей: один на восточном побережье, другой – на западном. Встречают новобранцев краснолицые инструкторы, чей голос окончательно охрип от постоянного напряжения

голосовых связок, они быстро и предельно ясно доносят до новичков, кто тут главный. Небольшая подсказка: это не новобранцы.

Через тринадцать тяжелых недель каждый из них получит свой значок с орлом, земным шаром и якорем, символом окончания обучения и знаком того, что они заслужили свое место в организации. Многие будут сжимать свой значок в кулаке и чувствовать при этом такую гордость, от которой можно и прослезиться. Когда они только прибыли в учебный лагерь, каждый из них чувствовал себя неуверенным в собственных возможностях и ответственным только за самого себя. Покидая лагерь, они чувствуют долг и ответственность за своих братьев, а также уверенность в себе и в том, что их товарищи чувствуют то же самое.

Ощущение принадлежности, наличия общих ценностей и глубокое чувство симпатии – все это повышает уровень доверия, готовность сотрудничать и решать проблемы совместными усилиями. Морские пехотинцы США в большей степени приспособлены бороться с внешней опасностью, потому что не чувствуют опасности друг от друга. Они действуют в мощном кругу безопасности.

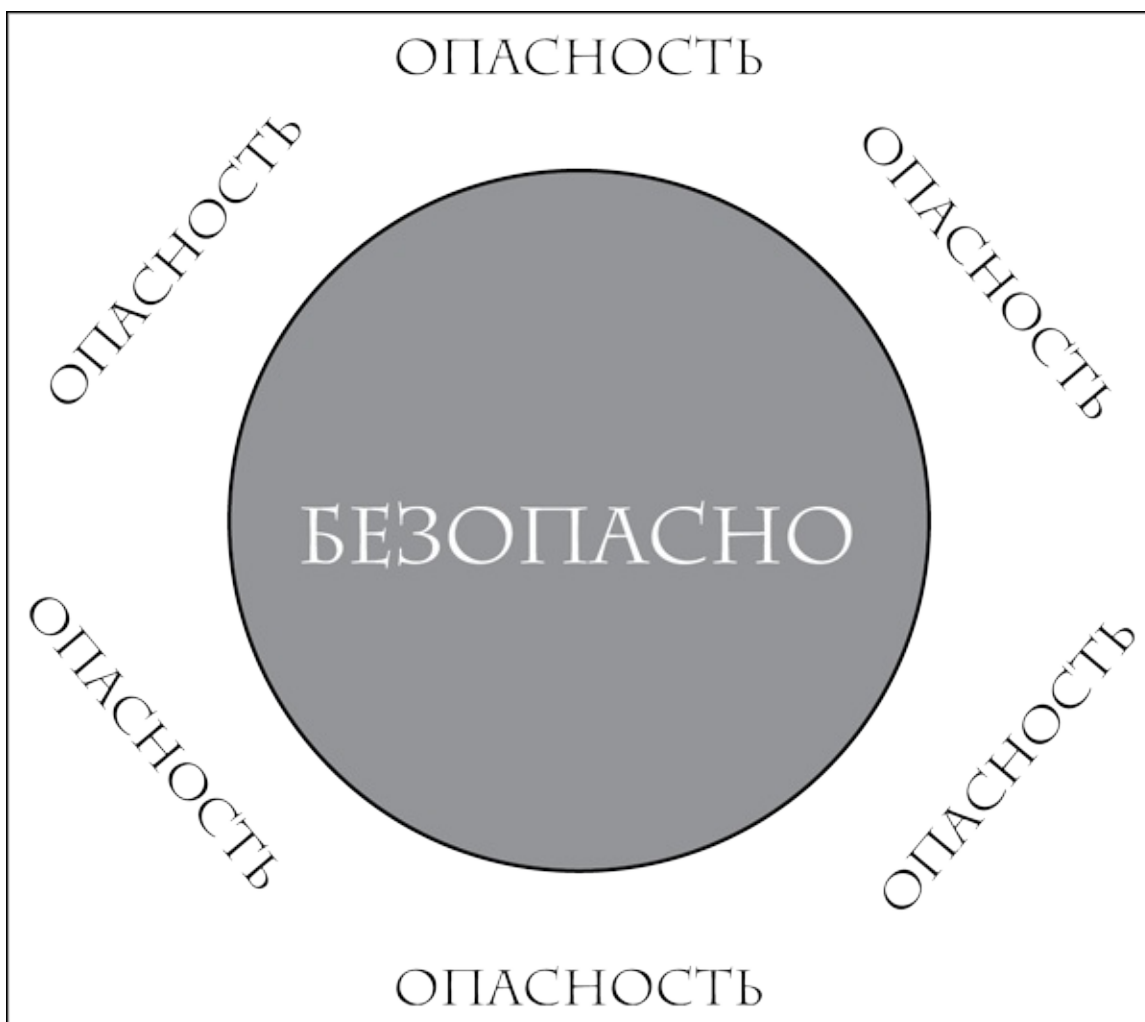
### **Круг безопасности**

Лев часто бродил по полю, где паслись Четыре Быка. Много раз он пытался напасть на них, но всякий раз, как он подходил близко, они поворачивались друг к другу хвостами таким образом, что, с какой стороны он бы ни подошел, везде натыкался на их рога. Но однажды они поспорили друг с другом и разошлись пастись в разные стороны поля. Тогда Лев атаковал их по одному и вскоре не осталось ни одного из Четырех Быков.

*Эзоп, VI в. до н. э.*

**Учебный лагерь морских пехотинцев** — это не просто бег, прыжки, стрельба и подготовка к ведению военных действий. Как навыки, которые мы указываем обычно в своих резюме, навыки, приобретенные морскими пехотинцами, также могут значиться в списке служебных обязанностей, но не они являются принципиально важными. И хотя для работы эти умения и навыки тоже придется приобрести, не они влияют на блестящее выполнение группой заданий. Способность группы людей совершать выдающиеся

поступки зависит от того, насколько хорошо эти люди ладят друг с другом, насколько они ощущают себя одной командой. И это не берется из пустого места.



Мир вокруг нас полон опасностей, подстерегающих нас буквально на каждом шагу и способных сделать нашу жизнь несчастной. Ничего личного, просто так оно и есть. В любое время и в любом месте существует множество сил, которые бессовестно пытаются помешать нашему успеху или даже убить нас. Во времена пещерного человека все обстояло буквально так. Жизни первобытных людей постоянно что-то угрожало: например, нехватка ресурсов, саблезубый тигр или непогода. Это всего-навсего жизнь. То же

самое и в наше время, всегда существует какая-то угроза нашему существованию.

Современные предприятия и организации сталкиваются как с реальными, так и с мнимыми угрозами. На показатели деятельности компании может в значительной степени повлиять ситуация на фондовом рынке. Ваша модель ведения бизнеса может устареть за одно мгновение. Ваши конкуренты (даже если они не пытаются вытеснить вас с рынка или разгромить вас) пытаются сорвать ваш успех или переманить к себе ваших клиентов. И если этого недостаточно, то необходимость соответствовать ожиданиям и груз ответственности – все это тоже угрозы, с которыми постоянно приходится сталкиваться предприятиям. Во все времена эти силы препятствовали экономическому росту и прибыльности. Эти опасности всегда были и будут. Мы не можем их контролировать, они никогда не исчезнут, и так будет всегда. Это всего-навсего факты, с ними придется смириться.

Существуют опасные силы и внутри организаций, однако в отличие от опасности извне их легко можно контролировать. Некоторые из угроз, с которыми нам приходится сталкиваться, реальны и непосредственно воздействуют на нас, как, например, сокращение персонала, за которым может последовать не самый удачный для компании квартал или не слишком эффективный год. Некоторые из нас сталкиваются с реальной угрозой потерять средства существования, рискнув попробовать что-то новое, что окажется неудачным, из-за чего компания понесет убытки. Политика компании также представляет собой постоянную угрозу – постоянный страх, что кто-то попытается обойти нас для продвижения собственной карьеры.

Запугивание, унижение, изолированность, ощущение собственной бесполезности и отторжение – все это стрессы, которых мы пытаемся избежать внутри организации. Однако внутренняя опасность поддается контролю, и целью лидеров предприятия как раз и должно быть формирование культуры, в которой бы отсутствовал страх друг перед другом. И этого можно достичь при помощи чувства принадлежности, предложив людям мощную культуру, основанную на определенном наборе человеческих ценностей и убеждений, дав им возможность принимать решения, предложив им доверие и симпатию, построив вокруг них *Круг безопасности*.

Формируя Круг безопасности в рамках организации, лидеры способствуют уменьшению страхов, что, в свою очередь, освобождает людей и подталкивает их тратить больше сил и энергии на защиту организации от



внешних опасностей – все это открывает перед компанией большие возможности. Без Круга безопасности людям приходится тратить слишком много сил и времени на самозащиту. А следовало бы тратить свою энергию на охрану компании, людей, которые нас окружают. Чем больше мы верим в то, что окружающие являются нашим тылом, тем в большей степени мы готовы бороться с внешними угрозами. Лишь тогда, когда мы чувствуем себя в Круге безопасности, мы начинаем работать вместе, как единая команда, более живучая и готовая развиваться, несмотря на внешние условия.

Спартанцев (воинов древнегреческого государства Спарты) боялись и почитали за их силу, мужество и выносливость. Однако мощь спартанской армии заключалась не в остроте их копий, а в прочности их щитов. Потерять щит на поле боя считалось в Спарте самым большим преступлением. Как пишет Стивен Прессфилд, описывая Фермопильское сражение (сражение, на котором основан фильм «300 спартанцев»): «Спартанцы прощают воина, потерявшего в бою свой шлем или нагрудник, но наказывают и лишают всех гражданских прав человека, оставившего на поле боя свой щит». Причина проста: шлем и нагрудник нужны воину для собственной защиты, тогда как щит необходим для безопасности всей линии.

Принять кого-то в организацию – это как усыновить ребенка.

Аналогичным образом сила и выносливость компании зависят не от предлагаемых товаров и услуг, а от сплоченности работающих в ней людей. Каждый член группы играет свою роль в поддержании Круга безопасности, а роль лидера – следить за этим. Такова первостепенная роль лидеров – присматривать за теми, кто находится в Круге безопасности, охранять и оберегать их.

Лидеры, как стражи ворот, устанавливают свои правила входа: кого пускать в Круг, а кого – нет. Принимают ли они людей из-за их достижений в колледже, их опыта работы, характера или просто потому, что они соответствуют корпоративной культуре компании? Принять кого-то в организацию – это как усыновить ребенка и пустить его в свой дом. Эти люди должны будут, как и все, кто живет в этом доме, нести ответственность за хозяйство и других людей, живущих там. Те стандарты, которые устанавливает тот или иной лидер для входа в организацию, если они основаны на определенных человеческих ценностях, в значительной мере

влиять на чувство принадлежности и желание людей сплотиться и вносить свой вклад в общее дело.

Лидеры несут также ответственность за то, насколько простирается этот Круг безопасности. Если организация маленькая, она более уязвима перед лицом внешней опасности. В ней проще сформировать Круг безопасности. Небольшая компания состоит зачастую из друзей, знающих друг друга и доверяющих друг другу. В таком случае становится ненужной бюрократия сохранения людей в Кругу и их защиты от внутренних опасностей. Однако по мере роста организации высшему эшелону лидеров необходимо делегировать эту задачу менеджерам. Но когда последние защищают в первую очередь себя и свои интересы, прогресс замедляется и вся организация становится более восприимчивой к внешним угрозам и давлению. И только тогда, когда Круг безопасности окружает всех членов организации, а не только некоторых людей или какой-то один департамент, у компании появляются преимущества.

Слабые лидеры распространяют преимущества Круга безопасности лишь на сотрудников высшего звена и еще некоторых избранных. Они заботятся друг о друге, но не предлагают того же тем, кто не входит в этот «узкий круг». Без защиты лидеров любому, не вошедшему в этот узкий круг, приходится работать в одиночку или в маленькой группе, защищающей свои собственные интересы. И таким образом формируется бункер, ошибки покрываются вместо того, чтобы быть вынесенными на свет, замедляется распространение информации, а беспокойство вскоре заменяет чувство безопасности и сотрудничества.

В это время сильные лидеры, наоборот, расширяют Круг безопасности, чтобы включить в него каждого работника организации. Самозащита отходит на второй план. При наличии определенных стандартов входа в Круг и компетентных лидеров, способных расширить его границы, организация становится более сильной и подготовленной к всевозможным опасностям извне.

Узнать, находимся ли мы в Кругу, очень просто, поскольку это сразу ощущается. Мы чувствуем, что коллеги нас ценят, а начальство о нас заботится. У нас не остается ни малейшего сомнения, что лидеры организации и все наши коллеги сделают все возможное, чтобы помочь нам добиться успеха. Мы становимся членами группы. Мы чувствуем свою принадлежность к этой группе. Когда мы верим, что окружающие, которые

вместе с нами находятся в Круге безопасности, будут заботиться о нас, возникает определенная атмосфера, делающая возможным свободный обмен информацией и эффективную коммуникацию. Это основа инноваций, предотвращающая обострение проблем и делающая организации более подготовленными к самозащите в случае появления внешней угрозы.

Однако в современном обществе преобладают отсутствие Круга безопасности, паранойя, цинизм и эгоизм. Весь смысл поддержания Круга безопасности заключается в том, что мы можем вкладывать все свое время и силы в поддержание защиты от внешних опасностей. По той же причине мы закрываем на ночь двери. Ощущение безопасности не только придает нам душевного спокойствия, но также положительно влияет на саму организацию. Когда Круг прочен, а ощущение принадлежности становится повсеместным, возникают сотрудничество, доверие и инновация.

Это очень важный момент. Мы не можем приказывать людям верить нам. Мы не можем заставить людей придумывать гениальные идеи. И конечно же, мы не можем требовать от людей сотрудничества. Все это должно быть результатом ощущения безопасности и доверия. Когда Круг безопасности крепок, мы естественным образом делимся информацией, своими идеями, переживаниями и волнениями. Любой имеющийся у нас навык или сила удваивается, чтобы лучше противостоять опасностям внешнего мира и более эффективно продвигать интересы организации.

Но есть еще кое-что.

Лидерам тоже хочется чувствовать себя в безопасности. Независимо от того, какое место мы занимаем в иерархии, каждый из нас хочет чувствовать, что его ценят другие члены группы. Если у нас был неудачный рабочий день, а наша производительность страдает, нам бы хотелось услышать от начальника «У тебя все в порядке?» вместо крика и возмущения. И точно так же у нас, как у членов Круга безопасности, есть определенная ответственность перед нашими лидерами – вот что делает нас ценными, а вовсе не цифры и показатели. Поэтому когда начальник ругается на нас, а мы даже не знаем почему, мы вполне можем поинтересоваться, все ли у него хорошо, поскольку мы тоже отвечаем за него. Именно так Круг безопасности сохраняет свою силу.

Независимо от того, являетесь вы лидером своей организации или нет, вопрос в том, насколько безопасно вы себя чувствуете на работе?

## Глава 4. Да, но...

Кен – директор среднего звена, работающий в отделе обработки грузов крупного международного банка. Он хорошо зарабатывает, но не так богат, как некоторые аналитики и трейдеры компании. Он живет в милом домике в пригороде с женой и двумя детьми. Со стороны кажется, что он очень даже счастлив. И по большей части он действительно неплохо живет. Он бы не сказал, что любит свою работу, он бы сказал: «Нормально». Кену нравится обдумывать, как он уйдет оттуда и займется чем-то другим, но так как у него есть дети и он вынужден платить ипотеку, возможно, этот день уже прошел. В данный момент ему необходимо быть ответственным мужем и отцом. И если это значит заниматься нелюбимой работой, это цена, которую он готов заплатить.

Какая прекрасная мысль любить работу, чувствовать там себя в безопасности, работать на компанию, которая действительно заботится о наших чувствах и мыслях. Количество лидеров, работающих для того, чтобы сотрудники их компаний чувствовали себя в безопасности, к сожалению, гораздо меньше, чем хотелось бы. Для большинства работа – это всего-навсего работа.

Такого рода идеализм, о котором я говорю, хорош для книг, подробно описывающих, какой может быть наша работа, но в реальности большинство из нас (даже те, кто вдохновился историями компаний вроде Barry-Wehmiller) не готовы ничего менять. У нас есть счета, которые необходимо оплачивать, дети, которых нужно кормить, университет, который еще предстоит найти, а потом опять же оплачивать. На кону слишком много всего. А внешний мир, огромный и неизвестный, – слишком опасное место. Поэтому мы предпочитаем ничего не менять.

Аналогичным образом идея управления компанией, в которой практически каждый чувствует себя в безопасности и работает, заботясь о других, звучит здорово. Большинство лидеров понимает важность и ценность выдвижения интересов людей на первое место. Данная тема часто встречается в книгах и статьях журнала *Harvard Business Review*. Мы все пишем об этом так, будто являемся первооткрывателями в этой области, будто никто, кроме нас, этого не знает. Однако в реальности такое управление компанией, большой или маленькой, частной или государственной, о котором многие пишут и говорят,

практически невозможно. Крайне активно давление со стороны Уолл-стрит, корпоративные планки высоки, к тому же всегда есть угроза конкуренции. Для маленькой компании достаточно сложно просто найти достаточное число клиентов, чтобы держать двери предприятия всегда открытыми. Более того, все это крайне дорого и тяжело измерить. А доказать, что инвестиции окупятся, может быть практически невозможно... по крайней мере в краткосрочной перспективе. Для любой организации, пытающейся достичь необходимых годовых показателей или просто остаться на плаву, люди просто не могут быть первостепенным приоритетом. И это понятно. Внешние угрозы слишком велики, чтобы беспокоиться о людях внутри компании.

Как бы чудесно ни звучала идея создать компанию, подобную Barry-Wehmiller, в реальности этого не происходит. И в отсутствие таких компаний нам все сложнее найти работу, где бы о нас действительно заботились. Поэтому мы говорим себе: А что мы тут можем поделать? Зачем раскачивать лодку или идти на необоснованные риски, которые могут лишь усугубить ситуацию? Так зачем что-то менять? Однако нужно понимать, что у любого нашего решения есть своя цена.

Возможность обеспечивать своих детей, сводить концы с концами или вести определенный образ жизни иногда идет вразрез с нашей собственной радостью, счастьем и самореализацией на работе. Это реальность. И многих из нас это устраивает. Мы убеждаем себя, что внешний неизвестный мир всегда опасен (так оно, собственно, и есть). По крайней мере внутри своего маленького мира есть надежда безопасности. Надежда...

Однако в этой реальности есть нечто большее, о чем многие из нас знают. Ощущение стабильности обходится нам еще дороже. И эта цена – даже не счастье, а наше здоровье, это вопрос жизни и смерти.

В первую очередь чувство безопасности, которое мы можем сейчас ощущать, это всего лишь самообман для многих из нас. Легкость, с которой многие компании используют сокращение сотрудников для достижения необходимых годовых показателей, означает, что мы находимся в гораздо более опасном положении, чем раньше и, конечно, чем мы думаем. Если бы это была настоящая меритократия (*Система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями.* – Прим. перев.), мы могли бы быть уверены, что если мы усердно работаем и добиваемся хороших результатов, нам ничего не грозит. Но едва ли дело обстоит так. И хотя иногда так оно и происходит, это не значит, что мы можем на это с

уверенностью рассчитывать. В большинстве же случаев, особенно в рамках крупных предприятий, безопасность сотрудников – это вопрос арифметики. И порой цена сохранения за нами нашего рабочего места просто падает на другую сторону уравнения. И во многих компаниях это уравнение ежегодно пересматривается, то есть каждый год сотрудники подвергаются определенному риску.

Однако миф о стабильности рабочих мест может быть меньшей из возможных ожидающих нас проблем. В 2011 году группой ученых-социологов австралийского университета в Канберре было проведено исследование, показавшее, что ходить на ненавистную работу плохо для здоровья и даже хуже, чем не иметь работы вообще. Уровень депрессии и тревоги среди людей, несчастных на своей работе, оказался равным или даже более высоким по сравнению с безработными.

Стресс и беспокойство на работе связаны не столько с нашими непосредственными обязанностями, сколько со слабым руководством. Когда мы знаем, что на работе есть люди, которых действительно волнуют наши чувства, уровень стресса понижается. Но когда мы чувствуем, что каждый заботится только о себе и своих интересах или что руководство компании больше заботят показатели, чем люди, уровень стресса и беспокойства повышается. Именно поэтому у нас возникает желание сменить работу, мы не чувствуем привязанности к компании, лидеры которой не дают нам почувствовать свою принадлежность к ней или не предоставляют ни единой причины, по которой нам бы захотелось остаться.

Другое исследование, проведенное в Университетском колледже Лондона в том же году, выявило, что работники, не чувствующие никакого признания за свои усилия, чаще склонны страдать от болезней сердца. Как предположил Дэрил О'Коннор, профессор, изучающий психологию здоровья в Лидском университете: «Причина зачастую кроется в чувстве контроля (или в его отсутствии). Как он объясняет, «если вы чувствуете, что приложили немало усилий, но не получили за это никакой похвалы, повышается возможность возникновения у вас стресса, в результате чего возникает риск появления сердечных заболеваний». И... это плохо не только для вас, но и для компании.

По данным опроса «Состояние американских рабочих мест», проведенного институтом Гэллага в 2013 году, когда начальство полностью игнорирует сотрудников, 40 % из них абстрагируются от работы. Если начальство регулярно критикует работников, люди в большей степени вовлечены в

работу просто потому, что чувствуют, что хотя бы кто-то в курсе того, что они вообще существуют! И даже если начальство признает лишь какую-то одну из наших сильных сторон и поощряет нас за то, в чем мы преуспели, от своей работы абстрагируется лишь 1 % сотрудников. Вдобавок сотрудники, пришедшие на работу несчастными, заражают (активно или пассивно) окружающих своим пессимизмом, и тогда вообще удивительно, если кто-то будет хоть что-то делать в такие дни.

## Исследования Уайтхолл (Whitehall)

**Как подсказывают нам инстинкты,** чем выше мы поднимаемся по служебной лестнице, тем больше стресса мы получаем и тем меньше становится наше чувство безопасности. Рассмотрим, к примеру, стереотипного нервного начальника, на которого постоянно давят акционеры, сотрудники и крупнейшие клиенты компании. Мы очень удивляемся, когда один из таких начальников неожиданно умирает от сердечного приступа, хотя ему не исполнилось еще и пятидесяти. У этого явления даже есть свое название: «синдром стресса у начальства». Так, может, не так уж и плохо работать где-нибудь в среднем звене или даже в почтовом отделении. По крайней мере так можно сохранить здоровье... как мы думаем.

Еще десятки лет назад британские ученые задались целью изучить связь между местом работника в карьерной лестнице и стрессом, который он испытывает. Судя по всему, они хотели помочь руководителям разобраться, каким образом стресс влияет на их здоровье и жизнь. Собираясь их назвали исследованиями Уайтхолл, их результаты были поистине глубокими и удивительными. Исследователи пришли к выводу, что на уровень стресса работника влияют не высокий уровень ответственности и давление, которое обычно ассоциируют с рангом работника, и не рабочие требования, а уровень контроля, который сотрудники ощущают в течение всего рабочего дня. Также исследования выявили, что причинами стресса являются не необходимые для работы усилия, а скорее дисбаланс между прилагаемыми усилиями и получаемой отдачей. Проще говоря, чем меньше контроля, тем больше стресса.

Исследования Уайтхолл были крайне плодотворны, поскольку ученые изучали государственных служащих, имевших одинаковые медицинские страховки. То есть они могли контролировать разницу в стандартах оказания медицинской помощи, что было бы нереально осуществить, выбери они для исследования какую-нибудь крупную американскую государственную компанию. Хотя даже исследования американских компаний демонстрируют аналогичные результаты.

В схожем исследовании 2012 года, проведенном учеными Гарвардского и Стэнфордского университетов, был проанализирован уровень стресса у участников Гарвардской программы MBA. Ученые следили за уровнем



кортизола, гормона, вырабатываемого организмом при стрессе, и сравнивали его с уровнем кортизола у людей, не добившихся высоких результатов. Исследование показало, что лидеры испытывают меньше стресса, чем те, кто на них работает.

Как написал журналист Макс МакКлюр, работающий в Stanford News: «Другими словами, возможно, чувство ответственности за чужую жизнь компенсирует огромную ответственность, которая сопутствует высшим ступенькам социальной лестницы».

Открытия исследований Уайтхолл еще более поразительны в том, что касается связи между стрессом на работе и здоровьем. Чем ниже стоит человек в организационной иерархии, тем больше у него риск возникновения проблем со здоровьем в результате стресса, а не наоборот. Другими словами, эти, казалось бы, измотанные топ-менеджеры и директора по сути живут дольше и здоровей, чем работающие на них менеджеры и клерки. Как говорится в докладе, основанном на результатах исследования, проведенного в 2004 году учеными Университетского колледжа Лондона, занимающимися проблемами здоровья: «Чем выше вы находитесь на карьерной лестнице, тем дольше вы скорее всего будете жить по сравнению с теми, кто находится ниже вас». И разница, скажу я вам, достаточно значительная. У работников, находящихся в самом низу карьерной лестницы, ранняя смертность в четыре раза превышает показатели работников высшего эшелона. Также у сотрудников с меньшим влиянием и уровнем контроля наблюдаются более высокие показатели психических расстройств.

И такую ситуацию можно наблюдать не только у людей. У приматов, живущих в социальных группах и находящихся внизу сложившейся иерархии, наблюдается большая расположенность к заболеваниям и более высокий уровень стресса. Однако, по сути, дело вовсе не в нашем положении в иерархии. Во-первых, мы эволюционно запрограммированы на построение иерархий и не можем от этого избавиться. Важнее то, что иерархия не является решением проблемы. Просто, начав зарабатывать больше денег или пробираясь к вершине карьерной лестницы, мы не снизим уровень стресса. Исследование было посвящено нашему чувству контроля как своей работы, так и жизни в целом.

Это означает, что обратная ситуация тоже верна. Благоприятная и правильно управляемая рабочая среда полезна для здоровья. Те, у кого в руках сосредоточено больше власти, кто чувствует, что может принимать

решения сам, а не ждать чьего-то разрешения, испытывают меньше стресса. Те же, кто лишь выполняет поручения и всегда должен следовать правилам, в большей степени страдают от стресса. Наше чувство контроля, стресса и способность делать все, что в наших силах, – все это непосредственно связано с тем, насколько мы чувствуем себя в безопасности в рамках организации, в которой работаем. Чувство опасности, исходящее от людей, от которых мы ожидаем получить, наоборот, ощущение безопасности (в рамках племени, ведь работа – это лишь современная версия того же племени), принципиальным образом нарушает естественные законы природы.

Исследования Уайтхолл отнюдь не новы, их открытия были подтверждены уже множество раз. Однако, даже имея такие данные, мы по-прежнему ничего не делаем. Даже если мы знаем, что чувство неуверенности негативно отражается на нашей работе, нашем здоровье, а иногда даже убивает нас, мы все равно продолжаем делать работу, которую ненавидим. По какой-то причине мы пытаемся убедить себя в том, что внешние опасности более рискованны по сравнению с внутренними. И мы приспособливаемся и терпим некомфортную рабочую атмосферу, а это отнюдь не способствует улучшению нашего самочувствия и не вдохновляет нас работать лучше. Все мы в какой-то момент оправдали для самих себя свое место.

Как сообщила Mercer, международная консалтинговая компания в сфере человеческих ресурсов по управлению персоналом, между четвертым кварталом 2010 года и первым кварталом 2011-го каждый третий сотрудник серьезно задумывается о том, чтобы сменить работу, причем более 23 % из них проработали в компании больше пяти лет. При этом 1,5 % работников на самом деле уходят по собственному желанию. Это одна из проблем неблагоприятной рабочей среды. Как в случае плохих отношений, даже если нам что-то не нравится, мы все равно не уходим. Возможно, это как в пословице «Лучше известное зло, чем неизвестное», но люди как будто застревают в неблагоприятной рабочей атмосфере.

То, что треть сотрудников хотят сменить работу, но не говорят нам об этом, свидетельствует о следующем: во-первых, ощутимое число людей хотели бы работать в каком-то другом месте, а во-вторых, они не видят другого выхода из ситуации, кроме как ухода из компании. Однако есть и другой вариант. Он гораздо более прост, потенциально более эффективен и не требует ухода с работы. Как раз наоборот. Он требует того, чтобы мы остались.

Но это не значит, что мы должны смириться и ничего не делать. Нам все еще необходимо изменить свой подход к выполнению работы. Для этого нам нужно немного переместить свое внимание с самих себя на окружающих. Как и спартамцам, нам необходимо понять, что наша сила не в остроте копий, а в готовности защитить своим щитом других.

Некоторые боятся сменить работу из-за слабого рынка занятости или плохой экономики, в этом случае руководителям компаний следует особенно хорошо обращаться со своими сотрудниками в трудные времена, чтобы предотвратить массовые увольнения, как только ситуация наладится. И в условиях хорошей экономики лидерам также следует хорошо обращаться со своими сотрудниками, чтобы, когда вновь настанут трудные времена (а они обязательно настанут), у них было желание сделать все возможное, чтобы помочь компании. Самые успешные компании всегда именно так и поступают в непростые времена. Другими словами, даже со строго деловой точки зрения в любых условиях экономики хорошее отношение к людям является экономически более эффективным.

Поэтому, если вам не нравится ваша работа, ради благополучия ваших детей возьмите себя в руки и постарайтесь что-то поменять.

Слишком многие руководители управляют организациями таким образом, что теряют деньги, причиняют вред производительности компании и вредят здоровью людей. И если это звучит недостаточно убедительно, чтобы что-то поменять, тогда стоит подумать о любви к детям.

По результатам исследования двух ученых из Бостонского колледжа, на чувство благополучия ребенка влияет в меньшей степени то, насколько долго родители пропадают на работе, а в большей степени то, в каком настроении они возвращаются с работы домой. Для детей гораздо лучше, если родители будут работать хоть ночью, но на работе, которая им нравится, чем если они будут работать меньше, но на нелюбимой работе. Так наша работа влияет на семейную жизнь. На наших детях не столько сказывается работа допоздна, сколько то, нравится нам эта работа или нет. Родители могут чувствовать себя виноватыми, дети могут скучать по ним, но вечера напролет в офисе и частые командировки скорее всего не являются основной проблемой. Поэтому, если вам не нравится ваша работа, ради благополучия ваших детей возьмите себя в руки и постарайтесь что-то поменять. Так какую же цену мы платим за то,

что мы не требуем, чтобы наши лидеры о нас заботились. Мы сами себя уверяем, что готовы мириться с работой, не приносящей нам радости и удовлетворения, ради благополучия своих детей. Однако, смирившись с такой работой, мы можем только нанести им вред.

Есть только один способ решения этой проблемы – создание и сохранение Кругов безопасности. Указывать пальцем на проблему – не значит решить ее, а вот если люди сплотятся и объединят свои усилия, это обязательно поможет. И вот вам хорошая новость: есть мощные силы, способные вам в этом помочь. Если мы сможем научиться использовать эти, казалось бы, сверхъестественные силы, мы сможем все исправить. Это просто биология.

## Часть 2. Мощные силы

### Глава 5. Когда достаточно было достаточно

Сказать, что это было плохое соседство, – значит ничего не сказать. Это было, наверное, худшее место, в котором кто-либо когда-либо жил. Это было невероятно опасно. Никакого отопления зимой и, конечно, никакого кондиционера летом. Не было вообще никаких супермаркетов, людям приходилось искать себе пропитание или охотиться. В таких условиях людям действительно приходилось заботиться о своем выживании. Каждое новое мгновение могло нести за собой опасность. Им даже в голову не приходило беспокоиться об обучении или работе. Там не было ни учебных классов, ни больниц. Работы вообще не было. Никакой. И поэтому неудивительно, что компаний тоже не было. Не существовало даже никаких стран. Все это было еще в таком далеком будущем, что люди об этом даже и не думали. И это не постапокалиптический сценарий фильма «Безумный Макс». В то время, пятьдесят тысяч лет назад, когда современный человек, *homo sapiens* (человек разумный), делал свои самые первые шаги. Отсюда мы начали.

Наши предки жили крайне бедно. Они получали возможности развития не благодаря школам или связям своих родителей. Любая возможность рождалась из желания и тяжелой работы. И у них получалось. Наш вид был создан, чтобы справляться с опасностью и учиться жить в условиях недостатка ресурсов.

Жизнь в период палеолита не была похожа на последствия урагана. Наши предки не были похожи на стереотипных пещерных людей, которых мы любим рисовать в своем воображении. У них не было огромных бровей, они не ходили согнувшись с дубинкой в руках. Они выглядели так, как мы сегодня, и были столь же умны и талантливы, как мы. Единственное, чего у них не было, – это достижений и преимуществ современного мира. А в остальном они были совсем как мы с вами.

Практически все, что в нас заложено, необходимо, чтобы помочь нам выжить и сохранить свой вид в трудные времена, очень трудные времена. Наша физиология и потребность в сотрудничестве существуют наравне с необходимостью выживать. Когда мы боремся с опасностью сообща, мы непобедимы. К сожалению, слишком многие лидеры компаний верят в то, что

перед лицом внешних трудностей лучшим способом мотивации являются давление и выработка в людях ощущения срочности. Однако если обратиться к биологии и антропологии человека, станет понятно, что это огромное заблуждение.

Когда мы чувствуем свою принадлежность к группе и доверяем людям, с которыми работаем, мы естественным образом объединяемся перед лицом внешней опасности. Тогда как при отсутствии чувства принадлежности нам приходится тратить силы и время на защиту от окружающих, в результате чего мы становимся еще более уязвимыми перед лицом внешних трудностей и угроз. Более того, сосредоточив свое внимание на внутренних трудностях, мы можем упустить какие-то внешние возможности. Чем более безопасно мы чувствуем себя в окружении людей, с которыми работаем, тем больше наши шансы на выживание и развитие. Так оно и есть, уж можете мне поверить.

### **В начале...**

Есть что-то в *homo sapiens*, что делает нас более приспособленными к выживанию и процветанию в тяжелых условиях, в которых мы родились, даже более приспособленными, чем некоторые другие человекообразные, которые были и больше, и сильнее нас. Часть наших преимуществ кроется в неокортексе – нашем сложном, способном решать проблемы мозге, который дает нам возможность полноценно общаться друг с другом. В отличие от других животных, способных общаться, у нас есть синтаксис и грамматика. Однако не стоит забывать и про другую важнейшую причину нашего выживания, а именно про способность вступать в партнерские отношения или сотрудничать. Мы являемся глубоко социальным видом, наше выживание и процветание зависят от помощи других.

Благодаря нашей способности работать вместе, помогать и защищать друг друга мы не просто выжили, но и эволюционировали. Слоны, конечно, тоже выжили, но их жизнь такая же, как и миллионы лет назад. А наша жизнь очень даже изменилась. И хотя наш вид был создан, чтобы соответствовать окружающей среде, мы настолько преуспели в сотрудничестве и совместном решении проблем, что нашли способ подстроить окружающую среду под себя. Чем больше мы развивались, тем больше меняли условия в соответствии со своими нуждами, а не подстраивались под них. Проблема, однако, заключается в том, что наш исходный генетический код остался

прежним. Мы представляем собой все ту же группу людей, живущих в современном, богатом ресурсами мире. У этого факта есть очевидные преимущества, однако это довольно дорого нам обходится.

### **Все дело в группе**

**Живя в общинах**, каждая из которых насчитывала примерно 150 человек, мы всех знали и всем доверяли, поскольку в интересах каждого было помогать группе. Мужчины вместе охотились, вся община растила детей, заботилась о больных и стариках, все они помогали друг другу.

Были, конечно, и конфликты, без которых не может обойтись ни одна группа. Но если возникала какая-то опасность, они забывали обо всех своих разногласиях и боролись с ней вместе. Мы тоже можем серьезно поссориться с братом или сестрой, но если кто-то им угрожает, мы забудем все обиды и будем защищать до последнего. Мы всегда защищаем своих. Если бы мы не делали этого, это шло бы вразрез с нашей человеческой сущностью, а также негативно сказывалось бы на способности группы выживать и развиваться. Это одна из причин, по которой измена карается так же, как и убийство. Мы, люди, действительно серьезно относимся к такой вещи, как доверие, особенно учитывая его важность для выживания. Наш успех является тому доказательством. Сотрудничество и взаимная помощь гораздо продуктивней соперничества и ярко выраженного индивидуализма. Зачем добавлять себе лишних сложностей, воюя друг с другом, если нам и так приходится бороться с природными бедствиями, ограниченными ресурсами или другими угрозами?

Такая общинная жизнь велась на территории от Амазонских тропических лесов до равнин Африки. Другими словами, выжить и эволюционировать нам помогла не физическая среда, а биология нашего вида, конструкция самого человека. Наша эволюция не зависела от того, откуда мы пришли, или от сложностей, с которыми могли столкнуться. Каждый человек на нашей планете, независимо от того, к какой культуре он относится, склонен к сотрудничеству по своей природе.

И это было не так уж сложно. Мы социальные животные, жизнь в социуме была для нас так же важна тысячи лет назад, как и сегодня. Это был важный путь построения и поддержания доверия, путь, идя по которому мы узнавали друг друга. Когда мы знакомимся с человеком и узнаем его поближе, мы

формируем узы доверия. По той же самой причине так важно садиться за стол вместе и делать все, как одна семья. Почти так же важны конференции, корпоративные пикники и время, которое мы проводим у кулера с водой. Чем проще нам друг с другом, тем прочней наши узы. Социальное взаимодействие очень важно и для лидеров организации. Действительно, очень важно хождение начальника по офису и взаимодействие с сотрудниками между встречами.

Пожалуй, самым понятным примером современной системы, имитирующей общины наших предков, являются общежития в колледже. И хотя у студентов есть свои комнаты (которые они обычно делят с товарищами), двери часто оставляют открытыми, поскольку студенты постоянно общаются. Коридор становится центром социальной жизни, а комнаты нужны для выполнения домашних заданий и сна (а иногда и для этого используются другие места). Узы дружбы, формирующиеся в таких общежитиях, крайне важны. Вот где у студентов колледжа формируется крепкая дружба, а вовсе не в учебных аудиториях.

Наш успех как вида не является результатом везения, он был достигнут тяжким трудом. Мы многое сделали, чтобы быть там, где мы сейчас находимся, и мы сделали это вместе. Мы созданы работать вместе. На более глубоком биологическом уровне мы являемся социальными машинами. И когда мы работаем и помогаем друг другу, наше тело награждает нас за усилия, чтобы мы могли продолжать в том же духе.



## Наша химическая зависимость

**Благодаря** пробам и ошибкам эволюции практически любой элемент нашей физиологии находится на своем месте по той или иной причине. Мать-природа не снабдила нас сильными вкусовыми рецепторами, чтобы мы могли наслаждаться бокалом вина с виноградника семьи Staglin (Staglin Family Vineyard) или смаковать каждый кусочек свинины из Momofuku Ssam Bar. Наши вкусовые рецепторы передают информацию пищеварительной системе, чтобы наш организм мог справиться с едой, которую мы собираемся съесть, а обоняние помогает нам узнать, не испорчена ли еда. Так и наши брови предназначались для того, чтобы пот не попадал нам в глаза, когда мы пытались догнать добычу или убегали, чтобы не стать ею. Все в нашем теле необходимо для того, чтобы выжить, как и ощущение счастья.

Как известно любому родителю, учителю или менеджеру, если что-то пообещать (например, конфету, золотые звезды или бонусы по результатам работы) или пригрозить наказанием, можно добиться от человека желаемого. Они знают, что мы будем лучше концентрироваться на заданиях, если в результате сможем что-то за это получить. Дети не знают, что их поведением манипулируют, тогда как взрослые прекрасно понимают, чего хочет от них компания, когда предлагает систему бонусов и поощрений. Мы знаем, что получим бонусы только тогда, когда достигнем результатов, которые *им* нужны. И в большинстве случаев это работает. В действительности это очень даже хорошо работает.

Однако мать-природа вычислила, что эта система поощрений для побуждения нас к определенным действиям в целях достижения желаемых результатов действенна намного раньше, чем наше начальство. Если говорить о биологии, наше тело использует систему позитивных и негативных чувств – счастья, гордости, радости или тревоги, например чтобы поощрить поведение, которое увеличит нашу способность добиваться поставленных целей и сотрудничать. Тогда как наше начальство может наградить нас в конце года бонусами, наше тело награждает нас при помощи химических веществ, заставляющих нас чувствовать себя хорошо. И теперь, тысячи лет спустя, мы все зависим от этих химических веществ.

В нашем теле есть четыре основных химических вещества, отвечающих за все позитивные эмоции, которые я буду называть просто «счастье»:

эндорфин, допамин, серотонин и окситоцин. И каждый раз, когда мы ощущаем счастье или радость, это происходит потому, что поодиночке или вместе, в большой или малой дозе эти вещества циркулируют по нашим венам. Они существуют не просто для того, чтобы мы были счастливы. Каждое из этих веществ служит для нашего выживания.

### **Парадокс человеческого бытия**

**Люди всегда существуют** как индивидуальности и как члены групп. Я один и я один из многих... и так всегда. В результате этого возникают определенные противоречия интересов. Когда мы принимаем решения, мы должны взвесить преимущества лично для нас, а также преимущества для племени или коллектива. Довольно часто то, что хорошо для одного, необязательно хорошо для другого. Если мы будем делать все только в собственных интересах, это может повредить нашей группе, а если только в интересах группы, это может быть невыгодно лично нам.

Часто при принятии решений это напряжение давит на наше сознание. Некоторые полагают, что необходимо всегда ставить других на первое место, что, если мы не будем заботиться о группе, группа не будет заботиться о нас. Другие считают, что нужно ставить свои интересы превыше всего, что, если мы не будем заботиться о самих себе, мы не будем полезны и никому другому. В действительности и те и другие правы.

Даже в нашей биологии существует этот, казалось бы, конфликт интересов. Два из четырех главных химических веществ нашего тела развивались в первую очередь для того, чтобы помочь нам найти еду и выполнить необходимую работу, два других вещества помогают нам общаться и сотрудничать. Первые два элемента – эндорфин и допамин – помогают нам в развитии себя как личности – выстаивать в трудных ситуациях, находить пищу, строить убежища, придумывать орудия, идти вперед и добиваться желаемого. Я называю эти элементы «эгоистическими». Другие два элемента – серотонин и окситоцин – стимулируют нас работать вместе, развивать чувства доверия и преданности. Эти элементы я называю «бескорыстными». Они помогают укрепить наши социальные узы, чтобы нам было проще работать сообща и вступать в партнерские отношения, что необходимо для нашего выживания и жизни нашего потомства.

## Глава 6. Э.Д.С.О

### Без «эгоистических» химических веществ мы бы умерли с голоду

**Все знают**, что не стоит идти в супермаркет голодным. Иначе мы покупаем слишком много, причем зачастую то, что нам на самом деле не нужно. Мы покупаем слишком много, потому что все, что видим, хотим съесть прямо сейчас... потому что мы голодны, это очевидно. Однако более интересен вопрос, зачем мы идем в супермаркет, когда мы *не* голодны?

Наши предки, жившие в период палеолита, застали времена, когда ресурсов было недостаточно или их было сложно получить.

Только представьте, если бы каждый раз, ощущая голод, мы бы шли охотиться... без всякой гарантии на успех. Таким образом, наш вид вряд ли бы выжил. Поэтому наш организм придумал способ побудить нас охотиться и заниматься собирательством на постоянной основе, не дожидаясь возникновения чувства голода.

Два химических элемента – эндорфин и допамин – являются причиной, по которой мы стремимся охотиться, заниматься собирательством и доводить все до конца. Благодаря им мы чувствуем себя хорошо, когда находим то, что искали, достраиваем то, что задумали, или достигаем поставленных целей. Это элементы прогресса.

## **«Э» – Эндорфин: наркотик для бегунов**

**Эндорфин служит** лишь одной цели: он маскирует физическую боль. Вот и все. Эндорфин – это наш личный наркотик, своего рода успокоительное. Вырабатываясь в результате стресса или страха, он маскирует физическую боль под удовольствие. Как показали исследования «наркотика для бегунов», чувство эйфории, которое испытывают многие атлеты в течение или после тяжелой тренировки, является результатом выработки эндорфина. Это одна из причин, по которой бегуны и другие спортсмены продолжают увеличивать нагрузки на свой организм. Дело не только в том, что у них есть определенная дисциплина, которой они должны придерживаться, но еще и в том, что им это нравится. Они любят и жаждут высот, которых могут добиться в результате тяжелых тренировок. Однако биологическая роль эндорфина связана не с физическими упражнениями, а с выживанием.

У пещерного человека выработка эндорфина носила более практичный характер. Из-за эндорфина у людей повышается физическая выносливость. За исключением постоянных участников марафонов, для большинства из нас представляется невозможным постоянно бегать на огромные расстояния. Однако именно это давало преимущество во время охоты нашим предкам в период палеолита. Они могли выслеживать животное, пробегая огромные расстояния, и потом у них еще хватало сил и выносливости на обратный путь. Если бы охотники бросали добычу на полпути просто потому, что слишком устали, тогда бы их племя часто голодало и в конечном счете бы вымерло. И поэтому мать-природа придумала, как заставить нас двигаться дальше – при помощи небольшого выброса эндорфина.

У нас действительно может возникнуть пристрастие к этому химическому веществу. Именно поэтому регулярно занимающиеся спортом люди иногда мечтают о пробежке или походе в спортзал, потому что это помогает им расслабиться, особенно после тяжелого трудового дня. Возможно, наши предки также охотились и занимались собирательством не только потому, что это было необходимо, но и потому, что это приносило им удовольствие. К тому же человеческое тело жаждет, чтобы мы испытывали положительные эмоции, когда мы ищем еду или строим убежище, чтобы нам еще больше хотелось это делать. Тем не менее благодаря машинам и супермаркетам мы живем в мире, где ресурсов много и они легкодоступны. Наше тело больше

не награждает нас за поиск еды по крайней мере не при помощи эндорфина. Сегодня мы получаем эндорфин в результате физических упражнений или ручного труда. Но есть по крайней мере одно значительное исключение.

Как прокомментировал в одном из интервью на тему важности смеха в трудные времена Стивен Кольбер, политический сатирик и создатель сатирической передачи *The Colbert Report*: «Нельзя одновременно смеяться и бояться». И он был прав. Смех вызывает выброс эндорфина, который заглушает боль в нашем организме. Мы любим смеяться по той же причине, по которой бегуны любят бегать, – в эти моменты мы чувствуем себя прекрасно. Но у всех у нас были ситуации, когда мы смеялись слишком сильно, настолько сильно, что нам становилось больно. Как и у бегунов, боль появляется гораздо раньше, но благодаря эндорфину мы до определенного момента ее не чувствуем. Тот подъем, который мы испытываем даже после того, как уже прекратили смеяться, говорит Кольбер, исключает возможность одновременно ощущать чувство страха. В трудные времена немного беззаботности может помочь расслабиться и снизить напряженность, чтобы мы могли сосредоточиться на выполнении работы. Как 30 марта 1981 года президент Рональд Рейган шутя сказал начальнику медицинской службы, когда после покушения Джона Хинкли его везли в операционную госпиталя при университете Джорджа Вашингтона: «Надеюсь, вы все республиканцы» (на что хирург, либерал-демократ, ответил: «Сегодня мы все республиканцы, господин президент»).

### **«Д» – Допамин: двигатель прогресса**

**Допамин является** причиной, по которой мы чувствуем себя хорошо от того, что находим искомое или делаем то, что собирались. Он отвечает за чувство удовлетворения, которое мы испытываем при выполнении важного задания, завершении проекта или достижении цели. Все мы знаем, как приятно вычеркнуть что-то из своего списка дел. Это ощущение достижения цели в первую очередь связано с выработкой допамина.

Задолго до земледелия или супермаркетов люди тратили много времени на поиск пищи. Если бы мы не могли концентрироваться на выполнении базовых задач вроде охоты или собирательства, мы бы долго не протянули. Поэтому мать-природа придумала способ, как помочь нам концентрироваться на первичных задачах. Одна из причин выброса допамина – прием пищи,

именно поэтому нам так это нравится. Поэтому мы стараемся повторять поведение, приносящее нам пищу.

Именно допамин делает нас ориентированными на цель и достижение прогресса. Когда мы получаем какое-то задание или показатель, который необходимо достичь, пока мы ясно представляем его себе, в нас происходит всплеск допамина, стимулирующий нас на достижение цели. Например, еще в эпоху палеолита, если человек видел дерево с множеством фруктов, выделялся допамин, чтобы человек не терял концентрации на цели и лез на дерево за фруктами. По мере того как человек достигал успеха, количество допамина немного увеличивалось, что указывало на близость цели. И с каждым шагом человек получал еще небольшую порцию допамина для поддержания его на пути к цели. И еще немного, и еще, пока не получал большую порцию допамина, знаменовавшую достижение конечной цели. Эврика!

То же самое и у нас. По мере приближения к цели показатели говорят, что мы на верном пути, а в это время мы получаем еще порцию допамина для продолжения движения. Затем, когда цель достигнута, мы испытываем удовлетворение и получаем большое количество допамина, это наше биологическое вознаграждение за усилия и работу. Каждый этап, который мы проходим, является определенным показателем, способом увидеть, что фруктовое дерево все ближе и ближе. Как и бегуна на марафоне, пробегающего каждую отметку до финишной прямой, наше тело награждает нас допамином, чтобы мы продолжали движение, работали еще усердней, чтобы в конечном счете получить свой горшочек допамина, то сильное чувство удовлетворения в конце. Очевидно, что чем больше цель, тем больше усилий она требует и тем больше допамина мы получаем в итоге. Вот почему мы чувствуем себя *настолько* хорошо, когда усердно работаем для достижения какой-то сложной цели, тогда как достижение быстрой и простой цели может принести нам лишь небольшое удовлетворение, и то не факт. Другими словами, мы чувствуем себя хорошо, когда вкладываем много усилий для достижения цели.

## **Наши цели должны быть материальными**

**Люди – очень** визуально ориентированные животные. Похоже, что глазам мы доверяем больше, чем другим органам чувств. Если мы слышим ночью какой-то удар, нам необходимо сходить и посмотреть, что вызвало шум, чтобы убедиться, что все в порядке и можно ложиться спать. И когда нам кто-то что-то обещает или что-либо утверждает, нам необходимо увидеть это собственными глазами, чтобы поверить.

Именно по этой причине нам часто говорят записывать свои цели. Считается, что, если мы будем записывать свои цели, мы с большей вероятностью их достигнем. В этом есть доля правды. Как и в случае с фруктовым деревом, если мы будем видеть его перед собой, нам будет легче достичь цели – нарвать фруктов, то же самое и с другими целями. Если мы четко видим поставленную перед собой цель или можем ее представить, тогда благодаря силе допамина мы с большей вероятностью ее достигнем.

По этой же причине нам больше нравится, когда цель, по достижении которой мы сможем получить какой-то бонус, излагают четко и ясно, чем когда нам дают некие расплывчатые указания. Не слишком полезно и результативно говорить людям, что они получают какой-то бонус по итогам своей работы, если достигнут «большого». Возникает вопрос: насколько большого? Поставьте перед нами конкретную цель, чтобы ее можно было увидеть, измерить свой прогресс и с большей вероятностью ее достичь. Поэтому люди, контролирующие свои доходы и ведущие свой бюджет, скорее всего не будут сорить деньгами. Экономность – это не состояние души, а цель, которую необходимо достичь.

По той же причине мы должны четко представлять себе корпоративное видение нашего начальства. Именно поэтому оно называется «видение», потому что нам необходимо «видеть» его. Тогда как расплывчатые инструкции и указания не способствуют видению компании как самой уважаемой. Уважаемой кем? Клиентами? Акционерами? Сотрудниками? Родителями генерального директора? Если мы не способны адекватно оценить прогресс на пути к этому видению, тогда как мы узнаем, что действительно получаем какой-то действенный результат? Видение своей компании как «самой большой» или «лучшей» (тут можно продолжить список высокопарных метафор) на биологическом уровне довольно бесполезно,

если мы хотим вдохновить людей работать усердней, чтобы воплотить эту концепцию в жизнь.

Позитивное видение же в конкретных терминах объясняет, как бы выглядел мир, если бы все, что мы делаем, было успешно. Доктор Мартин Лютер Кинг рассказал нам о своей мечте. Что однажды «маленькие черные мальчишки и девчонки смогут взяться за руки с маленькими белыми мальчишками и девчонками, как братья и сестры». Мы можем себе это представить, мы можем видеть эту картинку. И если мы посчитаем это видение вдохновляющим и стоящим нашего времени и сил, тогда мы легче сможем спланировать шаги, необходимые для его воплощения в жизнь. В короткий или длительный срок чем более ясно мы можем представить себе то, чего хотим достичь, тем с большей вероятностью мы этого достигнем. И благодаря допамину это вдохновляет нас и заставляет действовать. Вот почему лучшие концепции предлагают нам нечто, что по каким-то практическим соображениям мы, может, никогда и не сможем достичь, но с радостью попробуем. Каждый пункт нашего путешествия представляет собой возможность почувствовать, что мы движемся по направлению к чему-то большему, чем мы сами.

Когда система работает описанным образом, мы сыты, выполняем свою работу и добиваемся успеха. Более того, мы в большей степени способны помогать и поддерживать членов нашей семьи или племени. Допамин может помочь нам закончить колледж, стать доктором и неустанно работать для достижения желаемого будущего.

Но есть также нечто, написанное мелким шрифтом в самом низу бутылки, что часто упускают из виду. Допамин вызывает очень сильное привыкание. Как бы полезен он ни был, он может также способствовать формированию нейронных связей, не способствующих нашему выживанию, – в действительности они могут вызвать обратный эффект. Поведение, которое мы усиливаем, на самом деле может причинить нам вред. Кокаин, никотин, алкоголь и азартные игры вызывают выброс допамина, в результате чего могут возникнуть опьяняющие чувства. Однако химический эффект и привыкание, возникающее у нас к этим вещам (и ко многим другим), является причиной зависимости от допамина. Единственным выходом является получение очередной дозы.

К этому списку можно добавить также социальные сети. Переписка, e-mail, количество полученных лайков, звонки, вибрация или подсветка наших



телефонов, когда мы получаем сообщение, вызывают у нас приятные ощущения. Мы ассоциируем чувство выброса допамина с получением сообщения или очередного лайка. Да, так и есть, мы ненавидим всю эту почту, но живем ради звонка, вибрации или подсветки телефона. У некоторых из нас сформировались нервные связи, заставляющие нас постоянно держать телефон в руке, часто поглядывать на него и постоянно обновлять информацию, даже если ничего не пришло. Тогда наш организм будто бы кричит: «Мне нужен допамин!»

Так, если вы просыпаетесь утром и первое, о чем вы мечтаете, – это выпить, возможно, вы страдаете алкогольной зависимостью. Если первое, что вы делаете, проснувшись утром, – это проверяете телефон, читаете почту или просматриваете социальные сети еще до того, как встали с кровати, возможно, у вас телефонная зависимость или зависимость от социальных сетей. Мы желаем получить порцию химического вещества, заставляющего нас чувствовать себя лучше, поэтому мы делаем все, чтобы его получить. В случае алкоголя или азартных игр мы это прекрасно осознаем. В случае же нашей любви к планшетам и социальным сетям мы в меньшей степени осведомлены об их вызывающих привыкание свойствах.

В ориентированных на эффективность организациях, где допамин является первичным средством поощрения (достиг цели – получил деньги, как в азартных играх), мы можем стать зависимыми от показателей. Вопрос только в том, насколько безопасны наши современные пристрастия, есть ли у них свои побочные эффекты, способные нам навредить? Однако вернемся к этой дискуссии позже.

Именно из-за допамина современные люди так любят шопинг или коллекционирование, это соответствует нашему доисторическому стремлению к собирательству. Но может произойти так, что мы не сможем остановиться, поскольку это приносит нам положительные эмоции, которые зачастую дорого нам обходятся. Мы тратим больше времени и денег, чем следовало бы, и порой даже жертвуем своими отношениями, чтобы получить очередную дозу допамина.

Достижение успеха может подпитываться допамином. Однако это чувство счастья и преданности требует вовлечения других людей. Мы можем и не вспомнить о достигнутой десять лет назад цели, но мы будем помнить друзей, которых при этом приобрели.

Хорошая новость: в нас также есть химические стимуляторы, награждающие нас позитивными эмоциями, когда мы пытаемся завоевать доверие, любовь и привязанность других людей. И сделать-то нужно совсем немного. Это крайне удобно, поскольку, как мы уже знаем, мы способны достичь большего, работая вместе с людьми, которым мы доверяем, чем в одиночку.

Эндорфин и допамин обеспечивают наше выживание в том, что касается пищи и убежища. Они помогают нам добиваться необходимого, чтобы у нас была крыша над головой и мы не голодали. Мы вовсе не случайно говорим, что работа нужна нам, чтобы «выжить». Мы действительно так чувствуем. Без эндорфина, дающего нам преимущество и заставляющего нас продолжать движение, наше стремление сильно бы поугасло от усталости. Допамин награждает нас химическим всплеском, когда мы что-то завершили, чтобы у нас возникло желание делать это снова и снова, именно поэтому мы ищем, строим и выполняем. Однако в одиночку все это делать гораздо сложнее, особенно какие-то масштабные задания. Вместе все делать и легче, и лучше.

## **«Бескорыстные» химические вещества**

**Однако поиск и нахождение, построение и достижение** — это лишь части нашей истории, всего лишь способ достижения прогресса, который является основой нашей способности выживать и преуспевать в этом опасном мире. Именно «бескорыстные» химические вещества заставляют нас чувствовать свою значимость, когда мы находимся в компании тех, кому доверяем, кто дает нам чувство принадлежности и вдохновляет нас продолжать работать во благо группы. Именно «бескорыстные» химические вещества поддерживают Круг безопасности.

### **Без социальных химических веществ мы были бы хладнокровными**

**Туша** антилопы гну плывет вниз по течению реки Замбези в Ботсване. Мимо проплывают два голодных крокодила, для которых эта часть реки является домом. Видя добычу, оба устремляются к ней... но победитель будет только один. Лишь самый быстрый и сильный из них сможет насладиться лакомством. Он схватит тушу и уплывет с набитым желудком, абсолютно не заботясь о другом крокодиле. А другой крокодил, хоть и уплывет голодным, не будет питать злости к противнику. Ни единая часть крокодильего мозга не поощряет партнерские отношения. Животные не испытывают никаких позитивных эмоций, когда представляется способ объединить свои усилия, поэтому у них просто отсутствует такой стимул. По своей природе они хладнокровные одиночки. Такими они были созданы. Всего лишь инстинкт.

Однако в этом мы принципиально отличаемся от крокодилов. И хотя у нашего мозга есть общие корни с примитивным мозгом рептилий, наш мозг продолжил расти и развиваться. Мы далеко не одиночки. У нас есть приятное дополнение – слой мозга как у млекопитающих – это и помогло нам стать высоко функциональными социальными животными. И не зря. Если бы мы не были приспособлены жить в племенах и работать сообща, мы бы вымерли еще сотни лет назад. У нас нет толстой, покрытой чешуей кожи, делающей нас менее уязвимыми. У нас нет рядов острых зубов, как у белой акулы. Мы просто-напросто не так сильны, чтобы выжить и развиваться в одиночку. Нравится нам это или нет, но мы нуждаемся друг в друге. Тогда в игру вступают серотонин и окситоцин. Они являются основой Круга безопасности.

Необходимые для поощрения социального поведения серотонин и окситоцин помогают нам формировать узы доверия и дружбы, чтобы мы заботились друг о друге. Именно благодаря этим химическим веществам у нас есть общества и культуры. И именно из-за них мы объединяемся друг с другом для достижения гораздо более глобальных целей, чем мы могли бы достичь в одиночку.

Когда мы сотрудничаем или помогаем друг другу, серотонин и окситоцин поощряют нас чувствами безопасности, удовлетворения, принадлежности, доверия и товарищества. Они способны превратить любого из нас в лидера-вдохновителя, верного последователя, близкого друга, надежного партнера, верующего... в Джонни Браво. И когда это происходит, когда мы обнаруживаем, что находимся в Круге безопасности, стресс уменьшается, увеличивается удовлетворение, как и наше желание помогать и доверять другим. Однако когда эти социальные стимулы сдерживаются, мы становимся более эгоистичными и агрессивными. Уровень сотрудничества понижается. Увеличивается уровень стресса, возникают паранойя и недоверие.

Если мы работаем в среде, усложняющей получение этих стимулов, тогда наше желание помогать коллегам или организации уменьшается. Как уменьшается и желание наших коллег помогать нам. Порочный круг приходит в движение. Чем меньше наши коллеги и лидеры заботятся о нас, тем меньше мы заботимся о них. Чем меньше мы заботимся о них, тем более эгоистичными они становятся и в конечном счете тем более эгоистичными становимся мы сами. И когда это происходит, в итоге проигрывают все.

Окситоцин и серотонин смазывают социальную машину. А когда их нет, возникает трение. Когда лидеры организации создают культуру, тормозящую выработку этих веществ, наносится вред нашей карьере, счастью и самой организации.

Именно сила культуры, а не количество ее ресурсов, определяет способность организации приспосабливаться к времени, преодолевать трудности и прокладывать путь к инновациям. Когда созданы правильные условия, Круг безопасности крепок и ощущается всеми, мы делаем то, что лучше всего у нас получается. Мы действуем так, как были созданы действовать. Мы действуем сообща.

**«С» – Серотонин: химическое вещество лидерства**

**Как сказала Салли Филд**, стоя на сцене с «Оскаром» в руках за роль в фильме «Места в сердце»: «У меня не было православной карьеры, мне хотелось как-то завоевать ваше уважение». На дворе был 1985 год. Она призналась: «Сначала я не чувствовала этого, но теперь я чувствую и не могу отрицать тот факт, что вы меня любите, здесь и сейчас, вы меня любите!»

То, что чувствовала Салли Филд, было движением серотонина в ее крови. Серотонин вызывает чувство гордости. Это чувство, которое мы испытываем, когда нравимся другим, когда нас уважают. Благодаря нему мы чувствуем себя сильными и уверенными в себе, как будто мы со всем можем справиться. И помимо стимулирования уверенности он повышает наш статус. То признание и уважение, которые Салли Филд получила от общества, очень повлияли на ее карьеру. Получивший премию «Оскар» может претендовать на большой гонорар за съемки в фильме, перед ним открываются большие возможности выбирать фильмы, в которых он предпочел бы сниматься, он будет пользоваться большим авторитетом и влиянием.

Поскольку мы социальные животные, нам нужно и важно одобрение нашего племени. Это для нас действительно очень важно. Все мы хотим ощущать свою ценность за те усилия, что мы прилагаем ради других членов группы или группы как таковой. Если бы мы могли самостоятельно испытывать это чувство, не было бы никаких церемоний награждения или программ по признанию компаний. И конечно же, не нужны были бы счетчики, отражающие количество полученных нами лайков в Facebook, просмотров на YouTube или людей, подписавшихся на нас в Twitter. Нам хочется чувствовать, что нас самих и работу, которую мы выполняем, ценят другие, особенно члены нашей группы.

Из-за серотонина выпускники колледжа чувствуют гордость и уверенность в себе, их статус повышается, когда они идут вдоль сцены за своим дипломом. Технически все, что нужно сделать студенту для окончания колледжа, – это оплатить счета, выполнить необходимые требования и собрать достаточное количество документов. Возможно, мы бы не так относились к выпускному, если бы просто получали письмо по электронной почте с универсальным поздравлением и приложенным к письму дипломом, доступным для скачивания.

В тот момент, когда выпускники колледжа получают дипломы, у них в крови циркулирует серотонин, их родители в толпе также получают всплеск серотонина, гордясь своими детьми. Серотонин способствует укреплению

связи между родителем и ребенком, учителем и учеником, тренером и игроком, начальником и работником, лидером и его последователем.

Вот почему, когда кто-то получает награду, в первую очередь он благодарит своих родителей, своего тренера, своего начальника или бога – тех, от кого он получил поддержку и защиту, в которой так нуждался. И когда другие предлагают нам эту защиту и поддержку, из-за серотонина мы ощущаем чувство ответственности перед ними.

Помните, эти химические вещества контролируют наши чувства. Именно поэтому мы можем ощущать ответственность, когда другие тратят свое время и силы, чтобы поддержать нас. Мы хотим, чтобы они почувствовали, что их жертва была не напрасна. Мы не хотим их расстроить. Мы хотим, чтобы они нами гордились. И если мы оказываем кому-то поддержку, мы ощущаем такую же ответственность. Мы хотим сделать так, чтобы у того, кого мы поддерживаем, все получилось. Из-за серотонина мы не можем чувствовать ответственность за показатели, только за людей.

Тогда становится понятно, как сильно эмоциональное состояние бегуна зависит от того, присутствовала ли публика в момент пересечения финишной прямой или нет. В обоих случаях результат одинаков, время одинаковое, даже приложенные усилия аналогичны. Единственным отличием является присутствие свидетелей его победы.

Я почувствовал это, когда участвовал в нью-йоркском марафоне несколько лет назад. Одним из стимулов продолжать бег было осознание, что на финише меня ждут мои друзья и моя семья, пришедшие, чтобы меня поддержать. Они потратили свои бесценные время и силы на дорогу и стояние в толпе просто для того, чтобы мельком увидеть меня, когда я буду пробегать мимо. Мы даже планировали, когда и где я буду пробегать, потому что это вызывало в них чувство гордости, что я делаю что-то сложное, преодолеваю себя. И это вдохновляло меня подталкивать себя, просто потому что я знал, что они там, что они ждут меня. Я бежал больше не для самого себя, не для выброса эндорфина и допамина. Благодаря серотонину я бежал ради своих друзей и родных. И это помогло.

Если бы все, чего я хотел достичь, было пробежать 26 миль, если бы я хотел лишь получить вызванные допамином острые ощущения выполненного долга, я мог тренироваться и делать это хоть каждые выходные. Но я так не делал. Я бежал именно в тот день, когда моя семья пришла меня поддержать. В тот день, когда организаторы марафона предоставили мне ликующую

толпу. И, что еще лучше, я получил медаль, которой очень гордился, когда носил у себя на шее. Серотонин заставляет нас чувствовать себя хорошо.

Когда мы соглашаемся быть свидетелями чужого успеха, наша ценность для группы, как и получаемое уважение, увеличиваются. Чем больше уважения и признания мы получаем, тем выше наш статус в группе и тем больший стимул мы получаем для продолжения работы на благо группы. По крайней мере именно так это должно работать. Являемся ли мы начальником, тренером или родителем, серотонин вдохновляет нас работать ради тех, за кого мы напрямую отвечаем, за кого несем ответственность. А если мы являемся просто рядовым сотрудником или игроком, серотонин вдохновляет нас работать еще усердней, чтобы старшие товарищи гордились нами.

Того, кто усердно работает, чтобы помогать преуспеть другим, группа признает вожаком. А необходимым условием лидерства как раз и является сильный вождь, поддерживающий других и готовый жертвовать своим временем и силами, чтобы другие могли от этого выиграть.

## **«О» – Окситоцин: химическая любовь**

**Окситоцин является нашим самым** любимым химическим веществом. Это чувство товарищества, любви или глубокого доверия. Это то чувство, которое мы испытываем, находясь в компании наших лучших друзей или коллег, которым мы доверяем. Это то самое чувство, когда мы делаем что-то хорошее для кого-то или когда кто-то делает что-то хорошее для нас. Это вещество отвечает за все теплое и пушистое. Это то самое чувство, когда мы все держимся за руки и поем «Kumbaya». Но окситоцин нужен не только для того, чтобы мы чувствовали себя хорошо. Он необходим для нашего выживания.

Без окситоцина у нас бы не было желания проявлять щедрость. Без окситоцина не было бы сопереживания. Без окситоцина мы не смогли бы формировать крепкие узы доверия и товарищества. А без этого у нас бы не было никого, кому мы могли бы доверить свой тыл. Без окситоцина у нас бы не было партнера, чтобы растить детей. На самом деле без него мы бы даже не любили своих детей. Благодаря окситоцину мы доверяем другим помогать нам. Благодаря ему мы чувствуем человеческие связи, нам нравится находиться в компании приятных нам людей. Окситоцин делает нас социальными.

Будучи видом, способным достичь большего в группе, чем поодиночке, нам необходим определенный инстинкт, чтобы знать, кому можно доверять, а кому нет. В группе людям не нужно быть в постоянной бдительности, чтобы убедиться, что они в безопасности. Если мы находимся среди людей, которым доверяем и которые доверяют нам, эту ответственность можно разделить со всеми членами группы. Другими словами, мы можем спать спокойно, зная, что наш сон охраняют другие. Окситоцин помогает нам понять, насколько уязвимыми мы можем сделать сами себя. Это социальный компас, определяющий, когда можно без опаски открыться и довериться, а когда лучше сдержаться.

В отличие от допамина, приносящего мгновенное удовольствие, действие окситоцина более продолжительно. Чем больше времени мы проводим с человеком, тем больше наше желание открыться и показать, насколько мы уязвимы. По мере того как мы учимся доверять и завоевываем ответное доверие, выделяется все больше окситоцина. Со временем мы как по



волшебству осознаем, что построили крепкие узы. Эмоциональное возбуждение и спонтанность всплесков допамина заменяют более стабильные и долгосрочные отношения. Гораздо более ценно состояние, когда нам нужно на кого-то положиться или кому-то довериться. У меня есть любимое определение слова «любовь». Любовь – это возможность предоставить кому-то власть разрушить нас и при этом быть уверенным, что этот человек этой властью не воспользуется.

То же самое в любых отношениях. Когда мы впервые приходим на новую работу, мы взбудоражены, все кажется нам прекрасным. Однако доверие, необходимое нам, чтобы почувствовать, что коллеги прикроют в случае надобности наш тыл и помогут нам расти и развиваться, как и настоящее чувство принадлежности можно приобрести лишь с течением времени и затратив определенные усилия. Как в личной, так и в профессиональной сфере применяются одни и те же правила построения отношений.

Как бы сильно мы ни хотели выделиться из общей толпы, насколько бы мы ни чувствовали себя индивидуальностью, по сути, мы все равно стадо животных, которые биологически созданы, чтобы искать комфорт совместного существования в группе. Наш мозг запрограммирован выделять окситоцин, когда мы находимся в группе, а также кортизол, химическое вещество, вызывающее чувство тревоги, когда мы чувствуем себя одинокими и уязвимыми. Для наших доисторических предков, как и для всех социальных млекопитающих, чувство принадлежности и уверенности, что они справятся со всеми трудностями, в буквальном смысле зависело от того, насколько безопасно они чувствовали себя в группе. Находиться на периферии опасно. Одиночка с краю общины гораздо более чувствителен к хищникам, чем тот, кто окружен и ценится другими членами группы.

Внутри Круга безопасности мы чувствуем свою принадлежность.

Тот, кто чувствует себя социальным изгоем из-за любви к «Звездным войнам» или супергероям, может найти себе прекрасных товарищей на фестивале Comic Con или других фанатских мероприятиях. Когда мы находимся в окружении близких по духу людей, возникает ощущение принадлежности и безопасности. Мы чувствуем, что нас принимают в группу, и больше не страдаем от тревожного ощущения хождения по краю.

Существует несколько чувств, необходимых людям, помимо чувства принадлежности... например, ощущение себя внутри Круга безопасности.

### **Щедрость и другие способы построения доверия**

**Я шел по** улице со своим другом, когда у идущего впереди человека открылся рюкзак и из него посыпались документы. Даже не задумываясь, мы склонились и начали помогать ему собирать бумаги, я предупредил его, что рюкзак открылся, чтобы впредь он был осторожней. Эта крошечная услуга, эта затрата времени и сил без ожидания чего-либо взамен вызвала во мне всплеск окситоцина. Помогая другим, мы сами чувствуем себя при этом хорошо. У мужчины, которому мы помогли, тоже произошел небольшой выброс окситоцина, потому что приятно, когда кто-то делает для тебя что-то хорошее.

Мы с другом дошли до конца улицы и стояли на перекрестке в ожидании зеленого света светофора. Пока мы стояли на перекрестке, человек перед нами повернулся и сказал: «Я видел, что вы сделали, это было здорово». И это самое прекрасное в окситоцине. Выброс окситоцина получает не только человек, оказавший даже самую небольшую любезность, не только тот, кому эта услуга оказывается, но даже тот, кто просто стал свидетелем человеческой щедрости, – он также чувствует себя немного лучше благодаря этому химическому веществу. Даже если мы просто видим или слышим о чьей-то щедрости, это вдохновляет нас поступать так же. Я практически уверен, что человек, повернувшийся к нам на перекрестке, в тот день тоже сделал что-то хорошее. Это одна из причин, почему нас так вдохновляют фильмы или истории о самоотверженных поступках. Это сила окситоцина. Он делает нас хорошими людьми. Чем больше хорошего мы делаем, тем больше нам хочется продолжать это делать. В этом как раз и заключается умение «платить другому».

Окситоцин выделяется также и при физическом контакте. То ощущение тепла, которое мы испытываем, когда обнимаем того, кто нам нравится, задерживая его в своих объятиях – это все окситоцин. Он также является причиной того, что нам так приятно держаться за руки, а также того, что маленьким детям хочется почаще дотрагиваться до матери, обнимать ее. В действительности существует множество оснований полагать, что дети, лишенные общения с другими, лишены достаточной дозы окситоцина, что

приводит к тому, что в дальнейшем им сложнее построить доверительные отношения. Он же способствует, например, укреплению связи между спортсменами, когда они приветствуют друг друга жестом «дай пять», ударяются кулаками, чтобы поздравить друг друга с победой, или хлопают друг друга по плечу. Это укрепляет их связь, а также понимание обязанности работать сообща ради общей цели.

Предположим, что вы собираетесь заключить сделку. Другая сторона согласна со всеми условиями, прописанными в договоре. И непосредственно перед тем как подписать его, вы предлагаете будущему партнеру пожать руки. На что он говорит: «Нет-нет, мне не нужно пожимать вам руку, ведь я и так согласен со всеми условиями и очень рад нашему сотрудничеству».

А вы отвечаете: «Прекрасно, так давайте же пожмем руки».

На что ваш партнер снова говорит: «Но нам же не нужно этого делать. Я со всем согласен и готов подписать договор и начать наши партнерские отношения». Если посмотреть на вещи рационально, вы получили все необходимое в договоре, однако простой отказ пойти на физический контакт, пожать вам руку, чтобы укрепить ваши социальные связи при помощи химии, приведет к одному из двух возможных вариантов. Либо вы разорвете сделку, либо вы все-таки заключите ее, но неприятный осадок останется. Это сила окситоцина. Именно поэтому так важно, чтобы мировые лидеры пожимали друг другу руки, – это определенный знак для них самих, а также для очевидцев сделки. Если бы наш президент пожал руку на совете ООН какому-нибудь ужасному диктатору, это вылилось бы в страшный скандал. Простое рукопожатие. Но это не просто рукопожатие, физический контакт свидетельствует о нашем желании доверять... даже больше, чем условия сделки.

Окситоцин действительно волшебное средство. Он не только вызывает в нас чувство доверия и привязанности, но и заставляет нас чувствовать себя хорошо, вдохновляет нас помогать другим. Мать-природа хочет, чтобы гены тех, кто помогает другим, сохранялись в генофонде. Частично именно благодаря окситоцину мы живем дольше. Человек, делающий добро другим членам своей группы, полезен как вид.

По данным исследования, опубликованного в 2011 году в журнале *Proceedings of the National Academy of Sciences*, люди, считающие себя счастливыми, живут на 35 % дольше несчастливых людей. В результате исследования, в котором приняли участие 3800 мужчин и женщин в возрасте

от 52 до 79 лет, было обнаружено, что чем более счастливым себя считает человек, тем с меньшей вероятностью он умрет в течение следующих пяти лет, даже при учете таких демографических факторов, как достаток, профессия или здоровье, независимо, например, от того, курит ли человек и страдает ли он от избытка веса.

Окситоцин повышает наш иммунитет, улучшает нашу способность решать различного рода задачи и делает нас более стойкими к вызывающим привыкание качествам допамина. В отличие от допамина, в значительной степени отвечающего за мгновенное удовольствие, окситоцин дает нам продолжительное ощущение спокойствия и безопасности. Нам не нужно проверять, сколько лайков нам поставили или сколько человек подписалось на нашу страницу в Facebook, чтобы чувствовать себя хорошо. Из-за окситоцина простое осознание того, что наши друзья и семья рядом, заставляет нас чувствовать эмоциональный подъем. И когда это происходит, мы больше всего на свете хотим сделать все возможное, чтобы они чувствовали себя так же.

## Глава 7. Большая «С»

**Было** тепло и солнечно. Вполне ожидаемая погода для этого времени года. Легкий бриз смягчал солнце. По всем признакам день должен был быть замечательным.

Но неожиданно спокойствие было нарушено. Возможно, это был шелест травы или что-то еще. Нельзя было быть уверенным, но, откровенно говоря, это уже было не важно. Имело значение только то, что там могло что-то быть. Что-то опасное. Что-то смертельно опасное.

Одного лишь тревожного чувства было достаточно для газели, чтобы перестать пастись и немедленно вскинуть голову в поисках возможной опасности, которая, как она надеялась, была не львом. Другая газель заметила, что та насторожилась от возможной опасности, и тоже немедленно перестала есть – две пары глаз лучше, чем одна. Вскоре к ним присоединилось все стадо. Никто из них не знал, что именно они высматривают, они просто знали, что, если одна из них почувствовала опасность, им всем следует бояться.

Буквально через мгновение одна из газелей (но не та, которая первой почувствовала опасность) увидела льва, готовящегося к прыжку, и инстинктивно бросилась в обратную сторону. Не важно, увидели другие льва или нет, все стадо последовало за ней, все бежали на пределе скорости. Лев попытался догнать их, но не смог. Внезапное нападение не увенчалось успехом, всем газелям удалось выжить по крайней мере в тот день. Это одно из главных преимуществ совместного проживания – каждый член группы помогает другим следить за наличием опасности. Если один чувствует опасность, вся группа может помочь обнаружить ее, пока не стало слишком поздно.

Это знакомая нам сцена, которую показывают во многих документальных фильмах про природу. Иногда лев все-таки убивает жертву, а иногда – нет. Но реакция газелей всегда одинакова. Сначала одна или несколько из них чувствуют, что что-то не так. Затем они пытаются убедиться в наличии реальной угрозы и, если обнаруживают ее, бегут, спасая свою жизнь. Это первоначальное ощущение близкой опасности приводит всю сцену в движение и дает стаду возможность выжить.

Это чувство опасности является природной системой раннего предупреждения, оно свойственно всем млекопитающим, включая нас. Оно предназначено предупреждать нас о возможных угрозах и обострять наши чувства, чтобы мы были готовы среагировать. Без этого чувства мы бы замечали опасность, только когда увидели бы ее или когда нападение уже началось. А с точки зрения выживания это, возможно, было бы уже слишком поздно.

Те двадцать два солдата сил специального назначения в Афганистане, ради которых Джонни Браво рисковал своей жизнью, являются прекрасным примером. Той ночью они ощущали, что что-то не так. Причиной этого «чутья», которое есть как у людей, так и у газелей, этого ощущения, что нас подстерегает опасность, является химическое вещество под названием «кортизол». Кортизол отвечает за испытываемые нами стресс и тревогу от резкого непонятного звука в ночи. Это первый уровень нашей реакции, направленной на борьбу или бегство. Как сигнализация с повышенной защитой, автоматически вызывающая полицию, cortisol необходим для предупреждения нас о потенциальной угрозе и подготовки нас к принятию дополнительных мер самозащиты, чтобы увеличить наши шансы на выживание.

Перенесите сцену с газелями в офис. До одного сотрудника доходит слух о том, что грядет сокращение. Он говорит об этом своему приятелю по работе. И вскоре, совсем как в стаде газелей, новость распространяется по офису, и вот уже все сотрудники обсуждают это и волнуются из-за грядущего сокращения. У всех сотрудников возникает обостренное чувство бдительности в результате выработки кортизола. Этот стресс будет отвлекать их от дел, пока они не почувствуют, что опасность миновала.

В случае реальной угрозы как полиция реагирует на сигнал тревоги, так адреналин поступает в нашу кровь, придавая нам силы, чтобы скрыться или встретиться с противником лицом к лицу. Например, вы наверняка слышали истории о матерях, у которых неожиданно появляются сверхчеловеческие силы, когда им нужно спасти своих детей, – это происходит именно из-за адреналина. Если же опасности нет, мы делаем глубокий вдох, ждем, пока кортизол покинет нашу кровь, а сердцебиение восстановится, и только тогда мы расслабляемся.

Кортизол не должен оставаться в нашей системе, он должен появляться, когда мы чувствуем тревогу, и покидать нас, когда угроза миновала. И это

хорошо. Наш организм испытывает серьезный стресс. То, каким образом стресс перестраивает наши внутренние системы, могло бы вызвать их повреждение, если бы нам пришлось жить с постоянным чувством тревоги или страха.

Все мы знаем, как ощущается кортизол, когда мы боимся за свое благополучие. Точно так же ощущаются тревога, дискомфорт или стресс на работе. У людей в отличие от газелей сложнее устроен неокортекс, та часть мозга, что отвечает за язык, а также за рациональное, аналитическое и абстрактное мышление. Тогда как газель просто реагирует на выброс кортизола в крови, людям хочется знать причину стресса, понимать свои чувства. Мы часто пытаемся найти источник наших страхов, реальных или предполагаемых, чтобы объяснить его самим себе. Мы можем обвинять начальника, который нас обманывает. Можем обвинять коллегу, потому что боимся, что он нанесет нам удар в спину ради собственного продвижения по карьерной лестнице. Мы можем винить сами себя за то, что, например, на заседании выступили вне очереди. Мы будем циклично переходить от одного к другому, обдумывать, что мы сделали или не сделали, чтобы понять, почему мы волнуемся. Паранойя, которую вызывает кортизол, всего-навсего выполняет свою работу. Она нужна для того, чтобы мы пытались найти возможную угрозу и подготовиться к ней. Сражаться, убегать или прятаться.

Вне зависимости от того, реальна наша угроза или надуманна, испытываемый нами стресс вполне реален. В отличие от нашего разума тело не пытается оценивать, в чем именно заключается опасность. Мы просто реагируем на циркуляцию химического вещества в нашей крови, готовящего нас к тому, что, возможно, опасность притаилась где-то неподалеку. Наш мозг времен палеолита не заботился об анализе угрозы. Он просто пытался увеличить наши шансы на выживание. Более того, наше тело не понимает, что теперь мы работаем в офисах, а не в открытых саваннах. Наша древняя система раннего предупреждения не понимает, что «опасность», с которой мы сталкиваемся сегодня, вряд ли угрожает нашей жизни. Вот почему в попытке помочь нам защитить свои интересы эта система побуждает нас реагировать так, будто нашей жизни что-то действительно угрожает.

Одному моему другу, работающему в Колумбийском университете, нужно было заполнить какие-то административные бумаги. Он был вежлив и дружелюбен с девушкой, сидевшей за столом, но она не отвечала ему тем же. И хотя она не сказала ничего грубого, он чувствовал, что ее не особо

интересует ни он, ни его дела. Она отвечала на его вопросы кратко и не предлагала ему никакой дополнительной помощи, ничего сверх того, что требовалось по регламенту, даже когда он просил ее об этом. И когда он попросил о помощи другого сотрудника, то снова почувствовал, будто каким-то образом беспокоит его. И хотя, как сотрудникам одной организации, помочь ему было в их общих интересах, сотрудники офиса, казалось, были не уверены, даже сомневались, стоит ли им идти ему навстречу.

В подобном офисе люди предпочитают держать все в себе, вовлекаться в работу только в случае крайней необходимости, делать ее и уходить в конце рабочего дня домой. Нет ощущения, что кто-то готов рискнуть или приложить усилия, чтобы защитить другого. И из-за этого, хоть угроза сокращения отсутствует, а уровень стресса достаточно низок, все равно существует постоянное чувство тревоги. Как социальные животные мы ощущаем стресс, когда не чувствуем поддержки. Это бессознательное беспокойство, ощущение, что мы в ответе только за себя. Для нашего примитивного мозга странным является ощущение, что большинство людей, с которыми мы работаем, заботятся в первую очередь о самих себе. И проблема заключается не в людях, а в обстановке.

Когда газель чувствует неприятность, она предостерегает других членов стада, повышая тем самым шансы на выживание не только себя, но и племени в целом. К сожалению, многие из нас работают в среде, где члены группы особо не заботятся о судьбе друг друга. Важная информация, например, о надвигающейся опасности часто держится в секрете. В результате доверительные отношения между сотрудниками или между начальством и работниками достаточно слабые, если они вообще есть. А нам остается только поставить себя во главу угла. Если мы боимся, что не нравимся начальнику, если постоянно беспокоимся из-за возможности совершить ошибку, если думаем, что кто-то из наших коллег попытается приписать себе наши заслуги или нанесет нам удар в спину, если мы слишком много внимания обращаем на СМИ, если боимся, что компания не сможет достичь нужного результата по итогам года, а значит, сокращения не за горами, если люди разобщены, если мы не чувствуем Круга безопасности, в нашу кровь начинает поступать кортизол. Кап-кап-кап.

Это серьезная проблема. Начнем с того, что кортизол тормозит выработку окситоцина, химического вещества, отвечающего за сопереживание. Это означает, что когда Круг безопасности слабый, люди должны тратить свое



время и силы на самозащиту внутри компании, что на самом деле делает их еще более эгоистичными и менее заботливыми по отношению друг к другу и организации в целом.

Работа в нездоровой и несбалансированной атмосфере во многом похожа на восхождение на гору Эверест – мы адаптируемся к своему окружению. И хотя условия крайне опасны, альпинисты знают, как адаптироваться к ним. Постепенно их тела привыкнут к имеющимся условиям. То же самое мы делаем в нездоровой рабочей обстановке. Если условия работы ужасны, а угроза сокращения висит над нами ежедневно, мы ни за что не останемся в таком месте. Но когда условия лучше, мы привыкаем к таким вещам, как корпоративная политика, приспособленчество, возможные сокращения и общее отсутствие доверия между коллегами.

Мы считаем, что все в порядке, что мы со всем справимся. Однако факт остается фактом, человек не создан для таких условий. И хотя нам может казаться, что нам вполне комфортно, силы природы все равно одержат над нами победу. Только то, что мы привыкли и нам стало это казаться нормальным, не означает, что это действительно допустимо. Если мы проведем слишком много времени на Эвересте, даже если мы ко всему привыкли, нарушится работа наших внутренних органов. В нездоровой обстановке происходит то же самое. Несмотря на то что мы можем приспособиться жить с вечным стрессом и низким уровнем кортизола, это не значит, что нам следует так жить.

Постоянный поток кортизола не только вреден для организаций. Он также может нанести серьезный вред нашему здоровью. Как и другие «эгоистичные» химические вещества, кортизол может помочь нам выжить, но он не должен постоянно находиться в нашем организме. Он наносит серьезный ущерб глюкозному обмену веществ. Он повышает кровяное давление и вероятность возникновения воспалительных реакций, а также снижает нашу познавательную способность. Гораздо сложнее сконцентрироваться на каких-то вещах помимо организации, когда мы испытываем постоянный стресс относительно происходящего внутри нее. Кортизол повышает агрессивность, подавляет сексуальное влечение и, как правило, вызывает стресс. И вот он убийца, в буквальном смысле слова. Кортизол готовит наш организм к мгновенной реакции – сражаться или убегать, как того потребуют обстоятельства. Поскольку для этого требуется много сил, когда мы испуганы, наш организм отключает другие ненужные

функции, например пищеварение или рост. Как только стресс проходит, эти системы вновь начинают работать. К сожалению, иммунная система является одной из тех функций, которые наш организм считает не столь важными, поэтому во время выработки кортизола она отключается. Другими словами, если мы работаем в среде с низким уровнем доверия, слабыми или исключительно деловыми взаимоотношениями, а стресс и тревога являются нормой, мы становимся гораздо более уязвимыми перед лицом болезней.

В то время как окситоцин повышает наш иммунитет, кортизол, наоборот, подрывает его. То, что в современном мире столь высоки показатели раковых заболеваний, диабета, болезней сердца и других предотвратимых болезней, не может быть простым совпадением. Сегодня смерть от подобных болезней гораздо более вероятна, чем угрозы вроде преступности или терроризма. По оценкам национального антитеррористического центра, в 2011 году более 12 500 человек было убито террористами. Согласно статистическим данным ФБР, около 165 000 человек было убито в США в период с 2000 по 2010 год, более чем две трети из которых – огнестрельным ранением (статистика ФБР не включает штат Флорида). А теперь сравните эти цифры с 600 000 умирающих *каждый год* в США от порока сердца, а также с 600 000 умерших от рака только в 2012 году, и это суровая реальность. Только задумайтесь, каждый год от порока сердца умирает в семь раз больше людей, чем за десять лет от насильственной смерти!

Конечно же, не только стресс является причиной всех этих болезней, но цифры велики и они постоянно растут. То, что такие простые вещи как корпоративная система мотивации или корпоративная культура – это фактический вклад в эту статистику, действительно ужасает. Наша работа в буквальном смысле убивает нас.

Тогда как сильная организационная культура положительно сказывается на нашем здоровье. Обстановка, в которой мы работаем, а также то, как мы друг с другом взаимодействуем, *действительно* имеет значение. Благоприятная рабочая среда помогает нам формировать узы доверия, необходимые для эффективного сотрудничества. Поскольку наши древние системы не способны отличить угрозу древнего палеолита от угроз, с которыми мы сталкиваемся в рабочей среде современного мира, она реагирует аналогичным образом. Наш организм вырабатывает кортизол, чтобы помочь нам выжить. Если мы работаем в обстановке, где руководство не врет своим сотрудникам, где трудные времена не означают сокращений по умолчанию,

где структуры стимулирования не настраивают нас друг против друга, в результате благодаря повышению уровня окситоцина и серотонина возникает доверие и желание сотрудничать.

Вот что означает баланс между работой и личной жизнью. Он не имеет никакого отношения к испытываемому нами стрессу или к тому, сколько часов мы проводим на работе. Он имеет отношение к тому, где мы чувствуем себя в безопасности. Если мы чувствуем себя безопасно дома, но не на работе, тогда мы будем страдать от отсутствия этого баланса. Если у нас крепкие взаимоотношения и дома, и на работе, если мы чувствуем свою принадлежность, чувствуем себя защищенными, тогда силы волшебного химического элемента окситоцина могут уменьшить количество кортизола, то есть снизить наш стресс. Когда есть доверие, мы делаем все друг для друга, заботимся друг о друге и даже идем на жертвы. Все это суммируется с нашим чувством безопасности внутри Круга безопасности. Мы чувствуем себя комфортно и уверенно на работе, что уменьшает общий уровень стресса.

## Увольте своих детей

**Чарли Ким** ощущал напряжение. Как по волшебству в конце каждого финансового года атмосфера в офисе менялась. В воздухе появлялся страх. Страх, что, если отчетность не совпадет, некоторым придется покинуть компанию. Ким, почти двадцать лет назад открывший Next Jump, был свидетелем множества взлетов и падений компании и прекрасно знал, как может повлиять на бизнес страх или паранойя. Поэтому он принял смелое решение, которое помогло значительно расширить Круг безопасности в Next Jump.

Как сказал Ким: «Мы хотим, чтобы Next Jump была такой компанией, созданием которой гордились бы мы и наши родители». А для этого крайне важно быть хорошим человеком и делать хорошие вещи. Так он применил политику пожизненной занятости. Next Jump – единственная техническая компания, осуществившая это. Никого не уволят ради закрытия бухгалтерских книг. И даже дорогостоящие ошибки и плохая производительность не являются основанием для увольнения. Если что-то случится, компания потратит время на выяснение деталей проблемы и поможет своим людям преодолеть ее. Как спортсмен, встающий после падения, сотрудника Next Jump не увольняют, его тренируют дальше. Единственная ситуация, когда сотрудника могут попросить покинуть компанию, это если он работает вне ее высоких моральных ценностей или если пытается подставить своих коллег.

Вы только не подумайте, это не так бредово, как звучит. Если вы попадаете в Next Jump, вас вряд ли когда-нибудь оттуда уволят, поэтому компания тратит гораздо больше времени на отбор персонала, чем большинство компаний этой области. Они учитывают не только умения и опыт сотрудника, но и его характер. Из сотни кандидатов только один получит работу. Как объясняет Ким: «Если лидеру организации сказали, что с этого момента он больше не может никого уволить, но при этом доходы и прибыль должны постоянно расти вне зависимости от рыночных условий, у него не будет другого выбора, кроме как обратиться к другим переменным, находящимся под его контролем, а именно – наем сотрудников, их обучение и развитие. С того момента как человек попадает в компанию, руководство Next Jump делает своим приоритетом помогать этому человеку расти и развиваться.

Если компания предлагает возможность пожизненной занятости, тогда ее лидеры должны изо всех сил стараться нанимать только действительно подходящих людей. По словам Кима: «Увольнение – это самый простой вариант. Жесткость только в крайнем случае и из лучших побуждений, обучение, даже создание программы, помогающей людям найти работу где-нибудь в другом месте, если они решат, что Next Jump им не подходит, – все это гораздо более эффективно, хоть и требует гораздо больше времени и усилий со стороны руководства».

Ким полагает, что управление компанией схоже с тем, как родители растят своих детей. И то и другое требует баланса краткосрочных потребностей и долгосрочных целей. По словам Кима: «В первую очередь вы отвечаете за их жизнь. В конечном счете вы хотите, чтобы они выросли хорошими людьми». О работниках своей компании Ким думает аналогичным образом. Он знает, что большинство людей никогда не откажутся от своих детей в трудные времена, так «как же мы можем уволить своих людей в таких условиях?». Как сказал Ким: «Несмотря на то что мы можем ругаться со своими близкими, мы не можем отказаться от семьи». И хотя он не может быть идеальным начальником или родителем – никто из нас не может, – нельзя поспорить с тем, насколько сильно Ким заботится о своей компании и как много усилий он прилагает, чтобы все было правильно. Даже если иногда это означает признание своих ошибок.

Один из инженеров компании признался, что сначала ему казалось, что политика пожизненной занятости может быть хорошей идеей для некоторых сотрудников с низкой производительностью, но не будет иметь особых последствий для него, человека с одним из самых высоких уровнем производительности, он не боялся потерять свою работу. Однако он никак не ожидал, насколько такая политика поможет ему как лидеру группы. После введения политики пожизненной занятости его команда начала гораздо более открыто общаться между собой. Ошибки и проблемы замечались гораздо быстрее, задолго до того как перерастали во что-то большее. Также увеличилась скорость обмена информацией и уровень сотрудничества. Просто потому, что члены его команды больше не боялись за свою работу, их производительность значительно увеличилась. В действительности увеличилась производительность компании в целом.

До введения новой политики средний уровень дохода компании Next Jump каждый год увеличивался на 25 %. С появлением политики пожизненной

занятости и в отсутствие каких-либо других масштабных изменений уровень дохода стал увеличиваться на 60 % в год и больше не замедлялся. И хотя многие инженеры Next Jump получали предложения от Google, Facebook и других крупных технических компаний, они не уходили. Получается, что даже когда люди получают предложения от известных крупных компаний, даже когда им предлагают более высокую зарплату, они предпочитают работать там, где чувствуют свою принадлежность. Люди скорее будут работать там, где чувствуют себя в безопасности среди своих коллег, где у них есть возможность расти и чувствовать себя частью чего-то большего, чем там, где они просто становятся богаче.

Вот что происходит, когда люди находятся в среде, для которой они изначально и были созданы. Мы остаемся. Мы остаемся преданными. Мы помогаем друг другу и выполняем свою работу с чувством гордости и страстью в сердце.

Когда время используется для выстраивания правильных взаимоотношений, когда лидеры организации ставят людей на первое место, когда мы на самом деле можем доверять друг другу, окситоцин, вырабатываемый нашим организмом, способен нейтрализовать многие негативные последствия работы в условиях повышенного стресса, вызванного кортизолом. Другими словами, дело не в том, какой именно работой мы занимаемся или сколько часов на нее тратим, не это все поможет нам уменьшить стресс и достичь баланса между работой и личной жизнью, а повышенное количество окситоцина и серотонина. Серотонин повышает нашу уверенность в себе и вдохновляет нас помогать тем, кто на нас работает, и гордиться теми, на кого работаем мы. Окситоцин снимает стресс, повышает наш интерес к работе и улучшает наши познавательные способности, делая нас более способными к решению сложных задач. Он улучшает нашу иммунную систему, понижает кровяное давление и увеличивает нашу жизненную силу. И что лучше всего, он вдохновляет нас на совместную работу.

Именно по этой причине люди, «любящие свою работу» (что очень зависит от уровня окситоцина), могут спокойно отказаться от более высокооплачиваемой работы, чтобы остаться на работе, которую они любят. По сравнению с корпоративной культурой, в которой лидеры стимулируют сотрудников на решения или действия, нацеленные на немедленный результат, культура, где «бескорыстные» химические вещества могут

спокойно циркулировать, приводит к большей организационной стабильности и лучшим долгосрочным результатам работы. И когда это происходит, наши узлы становятся сильнее, наша преданность компании растет и становится более глубокой, а организация существует на протяжении долгого времени. Более того, в результате мы возвращаемся с работы более счастливыми, живем дольше и здоровее.

Такого рода корпоративная культура возможна в любой области. Пока есть люди, собранные вместе для общего дела, руководители могут выбрать и установить в компании любую культуру, какую захотят. И для этого нет необходимости проводить перевороты или массовые увольнения. Нет необходимости в замене кадрового потенциала. Люди, не использующие ценности, определяющие корпоративную культуру, могут почувствовать в себе кортизол, сообщающий им, что они к ней не принадлежат. Ощущая тревожное чувство, что вы аутсайдер в группе, вы можете принять решение покинуть ее и поискать другое, более подходящее вам место. Другие, наоборот, будут чувствовать себя среди коллег в безопасности. Они будут чувствовать себя на работе как дома.

Все, что требуется для выполнения этой задачи, – это чтобы руководство компании приняло определенные решения. Только у лидеров компании есть полномочия и возможность сформировать рабочую среду, в которой люди бы естественным образом преуспевали и продвигали саму компанию. Когда культура и ценности компании четко определены, это становится ответственностью всех, кто к ней принадлежит, вне зависимости от того, являетесь вы лидером или нет, необходимо действовать как лидер, работать на поддержание корпоративных ценностей и Круга безопасности.

## Глава 8. Почему у нас есть лидеры

**Охотники** вернулись с добычей. После целого дня отслеживания добычи, путешествия, которое увело их на мили от дома, им удалось убить достаточно крупного оленя, чтобы всех накормить. Когда они вернулись, многие члены племени бросились поздравлять их и помогать нести тушу убитого оленя, чтобы приготовить ее к празднику. Но была одна проблема. Все ужасно хотели есть. Поскольку наши предки жили племенами по 100–150 человек, все племя не могло разом ворваться и схватить еду, иначе воцарился бы хаос. Так кто же должен есть первым? К счастью, социальные химические элементы в нашем организме помогли решить и эту проблему тоже.

Компании и организации являются современными моделями все того же племени. И как в любом племени, в них есть свои определенные традиции, символы и язык. Корпоративная культура схожа с культурой племени. Некоторые культуры очень сильны, а некоторые слабы. Мы чувствуем, что мы больше принадлежим к какой-то из групп, что мы лучше сходимся с людьми одной культуры, чем с людьми другой. И как во всех племенах, есть лидеры сильные, а есть слабые. Но в любом племени есть вождь, лидер.

Почти все в нас создано для того, чтобы увеличить наши шансы на выживание и успех, и наша потребность в лидере не является исключением. Антропологический взгляд на историю лидерства раскрывает некие объективные стандарты относительно того, что делает руководителя хорошим... а что плохим. Как и некоторые другие системы нашего организма, влияющие на наше поведение, наша потребность в иерархии связана с едой и защитой.

Как бы нам всем ни нравилась идея равных прав для всех, факт остается фактом, этого не может быть и никогда не будет... и это хорошо. В отсутствие правил порядка, когда охотники принесли добычу для племени, все бы скорее бросились ее есть. Все бы толкались. Более сильные ели бы первыми, а менее крепкие получали бы пинки и толчки. Эта система не слишком хороша для нашего выживания. Те, кого отпихивают и толкают, вряд ли захотят доверять или работать с теми, кто их пихал. Поэтому, чтобы решить проблему, мы эволюционировали в иерархических животных.

Когда мы понимаем, что кто-то над нами доминирует, вместо того чтобы бороться за продукты, мы добровольно отступаем и позволяем ему есть



первым. И благодаря серотонину те, кому мы продемонстрировали таким образом свое почтение, могут чувствовать, как их статус в группе растет, давая им понять, что они главные. Так работает иерархия.

Среди других преимуществ лидерства, кроме возможности первым выбрать себе партнера, им также предоставлялась возможность первым выбрать себе кусок мяса. Только после того, как лидеры приступали к еде, могли начать есть другие члены племени. И хотя другие не получали лучших кусков мяса, они все-таки ели и не получали за это локтем в лицо. Эта система в гораздо большей степени способствует сотрудничеству.

И по сей день мы абсолютно спокойно относимся к тому, что лидеры (причем оцениваются не только физическая сила, но и другие качества с точки зрения нашего современного общества) получают определенные преимущества. Для нас нормально, что тот, кто превосходит нас на работе, получает больше денег, работает в более просторном офисе и имеет лучшее место для парковки. У нас нет никаких проблем со знаменитостями, легко получающими столики в труднодоступных ресторанах. В действительности мы настолько привыкли к тому, что к лидерам особое, привилегированное отношение, что в некоторых случаях некоторые из нас могут даже расстроиться или обидеться, если не будет оказано должное почтение лидеру.

Многие из нас, например, посчитают странным или даже невежливым, если президенту США придется самому нести свой чемодан. Независимо от партии, которую мы поддерживаем, нам было бы некомфортно в этой ситуации, поскольку он является лидером в нашей политической иерархии. Он президент, в конце концов, он не должен сам нести чемодан. Некоторые из нас даже сами готовы будут вызваться, чтобы нести его чемодан. Все потому, что в нашем обществе почетно помогать лидерам. И возможно, позже, если они вспомнят или узнают нас, они могут даже «кинуть нам кость» у всех на глазах. И если они так сделают, мы почувствуем взрыв серотонина, в результате чего наш статус и уверенность в себе увеличатся.

Из-за преимуществ, которые получает в обществе лидер, мы всегда пытаемся улучшить свое собственное место в сложившейся неофициальной иерархии. Мы наряжаемся и бахвалимся, когда идем в бар, в надежде что покажемся привлекательными. Это позволяет нам сохранить наш генофонд. Мы любим говорить о своих успехах, вешать на стену свои дипломы и ставить трофеи на полку, чтобы все могли видеть, чего мы достигли. Наша цель

заключается в том, чтобы в нас видели умных и сильных людей, достойных преимуществ лидера и уважения других людей. Все для того, чтобы повысить свой статус.

В этом заключается идея показателя положения в обществе. У того, что у большинства дорогих товаров снаружи есть логотип, есть своя причина. Мы хотим, чтобы люди видели красную полосу сбоку у наших очков Prada, двойную «С» на сумке Chanel или блестящую эмблему Mercedes на бампере машины. В нашем капиталистическом обществе бросающиеся в глаза проявления богатства говорят окружающим, что мы добились успеха. Как символы силы и способности, они могут помочь нам завоевать уважение и повысить наше положение в иерархии. Поэтому неудивительно, что некоторые пытаются подделать свой статус. К сожалению, это не помогает. Хотя хорошая подделка и может обмануть людей и заставить их считать нас более успешными, чем мы есть на самом деле, мы не можем обмануть сами себя – это биология.

Как показало исследование, проведенное в 2010 году тремя специалистами по психологии – Франческой Джино из Чепел-Хилл, Майклом Нортон из Гарвардской школы бизнеса и Дэном Ариэли из университета Дьюка, – люди, которые носят поддельную одежду от-кутюр, на самом деле не чувствуют такого же прилива гордости и статусности, как те, кто носит оригинал. Поддельные бренды заставляют нас чувствовать себя фальшиво, как будто нас обманули. Статус – это биологическое явление, нам нужно завоевать его, чтобы в полной мере прочувствовать. В этом же исследовании был сделан вывод, что люди, пытающиеся обмануть свою биологию, на самом деле в большей степени склонны к обману и в других аспектах жизни.

И хотя мы можем повысить свой статус при помощи материальных вещей, чувство будет не тем. В этом не будет никаких социальных взаимоотношений, способных вызвать всплеск серотонина. Опять же, «бескорыстные» химические вещества пытаются помочь нам укрепить свои сообщества и социальные узы. Чтобы в человеке укрепилось глубокое чувство гордости, необходимы взаимоотношения с наставником/родителем/начальником/тренером/лидером.

Лидерский статус может быть не только у людей, но и у племен. Как мы работаем, чтобы поднять свой статус в племени, так и компании постоянно пытаются поднять свой статус в отрасли. Они рассказывают нам, сколько наград J.D. Power они выиграли, сообщают, на каком месте стоит компания в

рейтинге тысячи самых успешных. Компании поменьше очень быстро разносят весть о том, что они попали в рейтинг пяти тысяч самых быстро развивающихся предприятий малого бизнеса. Мы так любим рейтинги именно потому, что являемся иерархическими животными, и есть определенные привилегии, ради которых стоит расти в неофициальной иерархии.

Как бы то ни было, привилегии лидерства не достаются просто так. В действительности их цена довольно высока. И это именно та часть уравнения, которую так часто забывают современные организации. Лидер может действительно быть «сильнее», чем остальные. Мы знаем, что все наше уважение и обожание вызывает в лидерах взрыв самоуверенности. Это хорошо. Потому что когда группа сталкивается с внешней угрозой, мы ждем, что лидер, который сильнее остальных, больше откормлен и излучает уверенность из-за серотонина в организме, первым бросится навстречу опасности, чтобы защитить остальных. Как объясняет генерал-лейтенант Корпуса морской пехоты США Джордж Флинн, «цена лидерства – личная выгода». По этой же причине мы позволяем своим лидерам первыми выбрать себе партнера. Если они умрут, защищая нас, мы хотим убедиться, что все эти сильные гены останутся в нашем генофонде. Группа неглупа. Мы бы не стали предоставлять им все эти привилегии просто так. Это было бы нечестно.

По этой же причине нас так обижают непомерные и непропорциональные компенсации некоторых руководителей инвестиционных банков. Это не связано с цифрами. Это связано с социальным контрактом, глубоко укоренившимся в том, что значит быть человеком. Если наши лидеры хотят наслаждаться атрибутами своего высокого положения в иерархии, мы ожидаем, что в ответ они предложат нам защиту. Проблема заключается в том, что многие лидеры получают деньги и привилегии, а защиты своим людям не предоставляют. Иногда они даже приносят в жертву людей, чтобы защитить собственные интересы. Это обижает нас до глубины души. Мы обвиняем их в жадности и невоздержанности только тогда, когда чувствуем, что они нарушили саму суть лидерства.

Мало кто будет обижаться, если будет решено выплатить Нельсону Манделе бонус в размере 150 миллионов долларов. И если бы объявили, что Мать Тереза получит 250 миллионов долларов в конце года, мало кто возмущился бы этому. Мы знаем, что они сдержали свою часть социального контракта. Они были готовы жертвовать собой ради блага тех, кто за ними

последовал. Они ставили благополучие других людей на первое место, в результате чего иногда страдали. И тогда мы счастливы, что наши лидеры имеют привилегии, поскольку мы чувствуем, что они это заслужили. То же самое и у компаний. Они завоевывают свою репутацию, показывая готовность делать все возможное для своих сотрудников, потребителей и клиентов. И эта репутация страдает, когда они нарушают социальный контракт лидерства.

И если учесть, как мы относимся в нашем материалистическом, пресыщенном реалити-шоу обществе к знаменитостям и богачам, вся эта наука, пожалуй, имеет смысл. Некоторые люди, которые наследуют деньги, сдерживают систему или становятся знаменитыми благодаря современным СМИ, получают определенные привилегии просто потому, что у них статус изначально выше нашего. Однако слава – это скорее побочный эффект статуса лидера, а не способ его достижения. То же самое касается и финансового благосостояния. Это побочный эффект достижения успеха, а не только стандартный для лидера атрибут.

Пока человек не будет готов к личным жертвам во благо других, чтобы они могли тоже заработать свое место в иерархии, его нельзя назвать настоящим вожаком. Недостаточно просто играть свою роль. Как и те, кто носит поддельные вещи от-кутюр, они могут чувствовать себя неуверенно относительно своего положения или усердно работать, чтобы компенсировать или попытаться доказать обществу (и самому себе), что они достойны получаемых преимуществ.

Это одна из причин, по которой специалист по рекламе может посоветовать своему знаменитому клиенту принять участие в благотворительности. В современном мире это игра. Крайне важно поддерживать видимость соблюдения социального контракта. И хотя у славы есть свои преимущества, знаменитости используют высокие трибуны для привлечения внимания к какому-то делу или чьей-то судьбе. Однако если бы они действительно заботились о том, о чем говорят, они бы не предавали свои действия каждый раз такой огласке. Возможно, одной из жертв, на которую они могли бы пойти, мог бы быть прожектор.

То же самое справедливо и для политиков во время выборов. Забавно наблюдать, как политики убеждают нас, что, если их выберут, они сделают множество хороших и полезных вещей, потому что заботятся о нас. А если они проиграют на выборах, многие так и продолжают не выполнять ни один из

заявляемых пунктов. Не служебное положение делает из обычного человека лидера. Лидерство – это осознанный выбор служить другим вне зависимости от своего служебного положения. Есть авторитетные люди, не являющиеся лидерами, а есть люди, стоящие на нижних ступенях корпоративной иерархии, но, безусловно, являющиеся лидерами. Это абсолютно нормально, что лидеры пользуются всеми предоставленными им преимуществами. Однако они должны быть готовы при необходимости отказаться от всех этих преимуществ.

Лидеры – это те, кто принял решение заботиться об окружающих. Они часто готовы жертвовать своим личным комфортом ради нас, даже если не совсем с нами согласны. Доверие – это не просто обмен мнениями. Доверие – это биологическая реакция нашего организма на нашу веру в то, что кто-то искренне заботится о нашем благополучии. Лидеры – это те, кто готов жертвовать собой ради нас. Жертвовать своим временем, силами, деньгами, может быть, даже едой со своей тарелки. Когда это необходимо, лидеры принимают решение есть последними.

По объективным стандартам лидерства тот руководитель, который стремится повысить свой собственный статус, только чтобы насладиться привилегиями, но не выполняет свои обязанности, является просто-напросто слабым лидером. И хотя он может достичь статуса вожака, обладать талантами и иметь сильные стороны, однако лидерами становятся только те, кто берет на себя ответственность защищать других.

Лидеры организаций, поднимающиеся по служебной лестнице не потому, что они этого хотят, а потому что племя предлагает им более высокий статус в благодарность за их готовность к самопожертвованию, являются настоящими лидерами, достойными нашего доверия и преданности. Однако все лидеры, даже самые хорошие, могут порой сбиться с пути и стать эгоистичными и жадными до власти. Опьяненные химическими веществами, они могут иногда забыть, что они, как вожаки, несут ответственность за своих людей. Иногда такие лидеры способны вновь встать на ноги, но если этого не происходит, у нас не остается другого выбора, кроме как не обращать на них внимания, сокрушаясь, во что они превратились, ждать, пока они не уйдут, и искать того, кто способен вести нас дальше.

Хороший лидер избегает прожектора, но тратит больше времени и сил на поддержку и защиту своего народа. И когда мы чувствуем вокруг себя Круг безопасности, мы предлагаем свои пот, кровь и слезы, делаем все

возможное, чтобы воплотить в жизнь желания своего руководителя. Единственное, что необходимо делать лидерам, – это помнить, кому они служат, и тогда мы с гордостью и удовольствием будем служить им в ответ.

## Керамическая чашка

**Я слышал** историю о том, как бывший заместитель министра обороны выступал на крупной конференции. Он занял свое место на сцене и начал говорить. В какой-то момент он сделал паузу, чтобы глотнуть кофе из стакана Styrofoam (пластиковый стаканчик. – *Примеч. ред.*), который он прихватил с собой на сцену. Он сделал еще глоток, заглянул в стакан и улыбнулся.

Затем он сказал, прерывая собственную речь: «Вы знаете, я выступал здесь в прошлом году на этой же конференции и на этой же сцене. Но в прошлом году я еще был заместителем министра. Я прилетел сюда бизнес-классом, и когда самолет приземлился, меня уже ждали в аэропорту, чтобы отвезти в отель. Когда я приехал в отель, меня там уже ждали. Меня уже зарегистрировали, поэтому мне просто вручили ключ и повели в комнату. На следующее утро, когда я спустился в холл, меня и там уже ждали, чтобы отвезти в то самое место, где мы находимся сегодня. Меня провели через задний вход, отвели за кулисы и дали кофе в красивой керамической чашке».

Он продолжил: «Но в этом году я больше не заместитель министра. Я прилетел сюда экономклассом, когда я прибыл в аэропорт, меня там никто не встречал. Я взял такси до отеля, и когда я приехал, я зарегистрировался и сам поднялся в свою комнату. Сегодня утром я спустился в холл отеля и взял другое такси, чтобы добраться сюда. Я вошел в парадную дверь и нашел путь за кулисы. Попав туда, я спросил кого-то из находившихся там людей, можно ли здесь где-то выпить кофе. Мне указали на кофемашину на столе. Я подошел и сделал себе кофе в этом самом стакане Styrofoam», – сказал он, подняв стакан, чтобы показать аудитории.

И он продолжил: «Мне кажется, керамическая чашка, которую мне дали в прошлом году... не предназначалась непосредственно мне. Она была предназначена для должности, которую я тогда занимал. Я заслуживаю пластиковый стаканчик Styrofoam».

И, завершая свое выступление, он сказал: «Это самый важный урок, которым я могу поделиться со всеми вами. Все бонусы, привилегии и преимущества, которые вы можете получить за свое служебное положение или статус, они не предназначены конкретно для вас. Они предназначены для той роли, которую вы играете. И когда вы перестаете ее играть, что рано или поздно все равно произойдет, они дадут вашу керамическую чашку другому

человеку, который вас заменит. Поскольку тогда вы будете достойны только стакана Styrofoam».

**Хоть лидеры и едят последними, это окупается преданностью и трудолюбием их подчиненных**

**Когда в 2008 году** рухнул фондовый рынок, компания Barry-Wehmiller, как и многие другие компании, испытала довольно жесткий удар. Уровень заказов станков у старомодной американской промышленной фирмы, которую пытался преобразовать Чапман, практически сразу же уменьшился на 30 %. Компания производила большие промышленные машины, которые закупали крупные упаковочные компании, чтобы делать картонные коробки для своей продукции. Производимые компанией Barry-Wehmiller машины были практически первым, от чего компании пришлось отказаться, чтобы сократить свои расходы.

Чапман и его команда столкнулись с жестокой правдой: они больше не могли себе позволить содержать всех своих сотрудников. У них просто не было работы и необходимых средств. И поэтому впервые за долгое время поднялся вопрос о сокращениях.

Для многих компаний выбор, казалось бы, очевиден, хоть и сомнителен. Но Чапман отказался увольнять людей просто потому, что компания переживает трудные времена. Он все больше начал видеть в компании семью, группу людей, которым надо помогать и беречь, а не просто рабочую силу, которую нужно использовать во благо компании. Как сказал Чапман: «Мы бы никогда не стали избавляться от одного из своих детей даже в трудные времена». Если что, вся семья соберется вместе, будет вместе страдать, но в конечном счете пройдет через все испытания вместе.

Поэтому вместо сокращений компания внедрила обязательную программу отпуска. Каждого сотрудника, от генерального директора до секретаря, попросили взять четыре недели неоплачиваемого отпуска. Они могли взять эти недели, когда пожелают, причем брать сразу все четыре недели было необязательно. Так Чапман реализовал программу, доказавшую правомерность его лидерства. Как он говорил своим людям: «Лучше мы все будем страдать по чуть-чуть, тогда никому из нас не придется страдать сильно».



Та защита, которую Чапман предложил своим людям, оказала огромное влияние на компанию в целом. Сотрудники Barry-Wehmiller по собственной инициативе сплотились, чтобы помочь друг другу. Те, кто мог позволить себе большее количество свободного времени, помогали тем, кто не мог себе этого позволить. И хотя они не были обязаны это делать, они брали больше свободного неоплачиваемого времени, чем им требовалось, просто чтобы помочь другим. Внутри компании люди испытывали всепоглощающее чувство благодарности за предоставленную им безопасность. Я подозреваю, что в других компаниях, переживающих трудные времена, большинство людей также бы скорее согласилось потерять месяц на неоплачиваемый отпуск, чем потерять работу вообще.

Как только все начало налаживаться, с программой отпусков все было покончено, а взносы, которые компания временно не выплачивала в трудные времена, не только были восстановлены, но и пошли на выплату компенсаций. Результат был просто поразительным. Лидеры выполнили свои антропологические обязанности вожаков защищать племя, в ответ на что люди отплатили преданностью и желанием делать все, что в их силах, чтобы помочь компании. Мало кто покидал компанию Barry-Wehmiller только ради большей зарплаты.

Для людей безопасность, которую обеспечивает сильное племя своим людям, делает их еще сильнее и лучше приспособленными к борьбе с угрозами и неопределенностью внешнего мира. Причина, по которой хорошие лидеры преуспевают даже в трудные времена, очевидна. Их люди с радостью отдадут свои кровь, пот и слезы, чтобы увидеть, как их племя, их компания, движется вперед и становится все сильнее. Они делают это не потому что должны... а потому что они этого хотят. В результате чего более сильная компания способна гарантировать большее чувство безопасности и защиты большему количеству людей и на более длительное время. Тогда как страх может помешать инновациям и прогрессу, поэтому многие лидеры компаний утверждают, что пытаются развиваться путем преобразований.

## И снова об Э.Д.С.О

**Каждый из** химических элементов, заставляющих нас чувствовать себя хорошо, необходим для нашего выживания как индивидуумов и как популяции. Они играют определенную роль, основанную на наших нуждах и среде, в которой мы работаем. Наша способность усердно работать и выполнять очень тяжелую работу связана с эндорфином. Наша способность ставить перед собой цели, сосредоточиваться и выполнять различные задания связана со стимулированием возможностей допамина. Когда мы развиваемся и прогрессируем, мы чувствуем себя хорошо, поэтому мы продолжаем это делать.

Серотонин отвечает за чувство гордости, возникающее, когда те, о ком мы заботимся, добиваются целей, или когда мы заставляем гордиться собой близких нам людей. Серотонин помогает нам убедиться, что мы помогаем тем, кто следует за нами, и поступаем правильно с теми, кто нас ведет. Волшебная сила окситоцина помогает нам формировать узы любви и доверия. Он помогает нам строить настолько крепкие взаимоотношения, что мы можем принимать решения с абсолютной уверенностью, что те, кто о нас заботится, всегда нас поддержат. Мы знаем, что, если нам понадобится помощь или поддержка, нам в любом случае помогут. Окситоцин сохраняет наше здоровье. Он раскрывает нашу душу. Он биологически заставляет нас лучше решать проблемы. Без окситоцина мы бы достигали лишь кратковременного успеха. Высокое положение требует способности решать проблемы людей, доверяющих друг другу.

Как и все в людях, эта система далека от идеала. Химические вещества не выделяются в равных количествах и равных дозах. Иногда они выделяются вместе и в разных количествах. Более того, система может замкнуться, если организм выделит неправильные химические вещества. «Эгоистичные» химические вещества, эндорфин и допамин, дают нам краткосрочные поощрения, к которым мы можем пристраститься при определенных условиях. «Бескорыстные» химические вещества, серотонин и окситоцин, требуют определенного времени, прежде чем мы ощутим все их преимущества. И хотя мы можем наслаждаться трепетом от достижения цели или выигрыша гонки, это чувство долго не продлится. Чтобы снова его

испытать, нам нужно выиграть еще одну гонку и достичь следующей цели. Чтобы сформировать узы любви, доверия и товарищества, требуется время.

По сути, мы не можем мотивировать других людей. Нашу мотивацию определяют химические стимулы внутри нас. Любая имеющаяся у нас мотивация – это назначение нашего желания повторять поведение, которое заставит нас чувствовать себя хорошо или избежать стресса и боли. Единственное, что мы можем сделать, – это создать среду, в которой правильные химические вещества будут вырабатываться по правильным причинам. И если мы получим правильную среду, если создадим корпоративную культуру, работающую на основе природных задатков человека, в результате мы получим целую группу целеустремленных людей.

Целью любого лидера и любой организации является нахождение баланса. Когда допамин является основной движущей силой, мы можем достичь многого, но будем чувствовать себя одинокими и неудовлетворенными, какими бы богатыми или сильными мы ни были.

Наша жизнь состоит из точечных всплесков, мы живем в постоянном поиске очередной «дозы». Допамин не помогает нам добиваться долгосрочных целей. Если мы живем в сообществе хиппи, окситоцин просто извергается, но без каких-либо конкретных целей и амбиций. Не важно, насколько любимыми мы себя ощущаем, мы все равно можем чувствовать себя неудачниками. Потому что целью опять же является баланс.

Когда система находится в равновесии, мы получаем, казалось бы, практически сверхъестественные способности. Назовем лишь некоторые: мужество, вдохновение, предусмотрительность, креативность и умение сопереживать. Когда все это поддерживается, результаты и чувства, которые при этом испытываются, просто потрясающие.

## Часть 3. Реальность

### Глава 9. Мужество поступать правильно

#### Иногда правила можно и нарушить

«Сколько душ находится на борту?» – спросил авиадиспетчер. Как если бы мы до сих пор пересекали земной шар на деревянных кораблях с высокими мачтами. Использование архаичной терминологии в учете числа людей на борту судна – это стандартный вопрос, который задают, когда экипаж самолета объявляет о чрезвычайной ситуации в полете.

«Сто двадцать шесть душ», – ответил пилот.

Самолет, выполнявший рейс во Флориду, был уже где-то над Мэрилендом, на высоте 36 000 футов, и двигался со скоростью около 560 миль в час, когда в кабину начал просачиваться дым. Дым на борту самолета – это одна из самых страшных ситуаций, с которой может столкнуться пилот. Не всегда понятна причина возникновения дыма. Неизвестно, случился ли на борту пожар. Неизвестно, насколько изолированно произошла экстренная ситуация и есть ли вероятность, что она начнет распространяться... и быстро выйдет из-под контроля. Из-за дыма сложно будет видеть и дышать, он наверняка вызовет панику у пассажиров. Не важно, с какой стороны на это посмотреть, это ужасно.

Когда пилот осознал проблему, он передал по радиосвязи: «Центр, KN209».

«KN209, продолжайте движение», – ответил авиадиспетчер, следящий за воздушным пространством.

«KN209, мне нужна экстренная посадка. Я не могу поддерживать высоту», – последовал неожиданный ответ от пилота.

Но была одна проблема. Другой самолет, тоже летевший во Флориду, находился на 2000 футов ниже. Правила Федерального агентства воздушного транспорта достаточно просты: два самолета, выполняющие один и тот же маршрут, не должны приближаться друг к другу на расстояние меньше 1000 футов, снизу или сверху. И не зря эти правила существуют. Летя на такой сумасшедшей скорости, самолету очень трудно маневрировать, не создавая угрозы столкновения.

Хуже того, оба самолета летели по очень узкому маршруту в своем направлении. Из-за военных учений, происходивших в этом районе, воздушное пространство было ограничено узкой полосой, похожей на полосу шоссе. И хотя на этом шоссе были и другие полосы, в тот момент они были заняты другими самолетами.

На запрос пилота о посадке авиадиспетчер ответил: «КН209, поверните направо на пятнадцать градусов и спускайтесь».

Авиадиспетчер не только приказал самолету, столкнувшемуся с проблемой, войти в ограниченное воздушное пространство, это означало, что ему надо было пройти в пяти милях от самолета, летевшего под ним.

Современные самолеты оснащены аварийным сигналом, предупреждающим о возможности столкновения с другим самолетом, летящим на расстоянии тысячи футов или пяти миль. И когда этот аварийный сигнал срабатывает, пилоты обучены реагировать на возможную надвигающуюся катастрофу. Близкое расстояние, на котором пройдут друг от друга самолеты (две мили, если быть точным), наверняка вызовет включение аварийного сигнала самолета, летящего на высоте 34 000 футов. И это создаст еще одну проблему.

Однако в тот день за пультом сидел очень опытный авиадиспетчер. Он полностью контролировал передвижение всех авиационных устройств в районе. Более того, он прекрасно знал все правила и ограничения. Он связался по радиосвязи с пилотом другого самолета и сказал на чистом английском: «AG1446, над вами летит самолет. Он объявил чрезвычайное положение. Он собирается снизиться до вашей высоты примерно в двух милях перед вами. Ему необходимо снизиться немедленно».

То же самое сообщение он повторил еще три раза, пока самолет, столкнувшийся с проблемой, снижался, пересекая воздушное пространство еще трех самолетов.

В тот прекрасный день где-то над Мэрилендом было спасено 126 душ благодаря тому, что один очень опытный авиадиспетчер решил нарушить правила. Сохранить жизни людей было гораздо важнее, чем придерживаться правил.

В 2012 году авиационные линии США произвели более 9,8 миллиона регулярных внутренних и пассажирских рейсов. Это примерно 26 800 полетов в день. Поразительные цифры, не правда ли? И они еще не включают

в себя внеплановые, грузовые и зарубежные рейсы, проходящие через Америку.

Более 815 миллионов пассажиров каждый год доверяют свои жизни пилотам, которые нас перевозят, механикам, проверяющим воздушные суда на пригодность к полетам, и Федеральному агентству воздушного транспорта, разрабатывающему правила по контролю безопасности полетов. И потом есть еще авиадиспетчеры. Мы доверяем этому сравнительно небольшому числу людей придерживаться правил, чтобы гарантировать безопасное движение самолетов в воздушном пространстве. Но в случае с рейсом KN209 диспетчер нарушил правила. Он вышел за пределы четких линий, начерченных для обеспечения нашей безопасности.

И в этом заключается доверие. Мы не просто доверяем людям следовать правилам, мы также доверяем им самим решать, когда эти правила нужно нарушить. Правила необходимы для рядовых случаев. Они нужны во избежание опасности и как гарант того, что все пройдет гладко. И хотя есть определенные рекомендации, что делать в экстренных случаях, в конечном счете мы доверяем профессионалам самим оценить обстановку и решить, когда правила стоит нарушить.

Некоторые организации предлагают своим людям возможность обучения. Это не исчерпывается периодическими лекциями о том, как лучше использовать PowerPoint или стать более эффективным докладчиком, такие организации предлагают бесконечные возможности для самосовершенствования. Чем больше возможностей для обучения нам предлагают, тем больше мы узнаем. Чем более опытными и уверенными в себе мы становимся, тем больший уровень ответственности организация готова на нас возлагать. И в конечном счете организация – наше руководство и коллеги – доверяет нам самим принимать решение, когда стоит нарушить правила.

Мы не можем «доверять» правилам или технологиям. Несомненно, мы можем на них положиться, но доверять? Нет. Доверие – это особая человеческая функция, вызываемая химическим веществом окситоцином в ответ на действия, совершенные в наших интересах, на действия, служащие для нашей безопасности и защиты. Настоящее доверие может быть только среди людей. И мы можем доверять другим, только когда они активно и сознательно заботятся о нас. Технология, какая бы сложная она ни была, не

заботится о нас, она просто реагирует на набор переменных. И свод правил, каким бы всеобъемлющим он ни был, не может учесть все возможные случаи.

Представьте, если бы каждый раз, когда мы поссорились с любимым человеком, он реагировал на набор переменных или обращался к своду правил за советом. Как долго бы продлились ваши отношения? По этой причине нас бесят бюрократы. Они просто не соблюдают правила, не думая о людях, которым эти правила должны были помочь или которых должны были защитить. Другими словами, они об этом не заботятся. Не существует определенного алгоритма формирования хороших отношений – между людьми или между сотрудниками и компанией.

Настоящее социальное преимущество доверия – это обоюдность. Одностороннее доверие не приносит пользы ни человеку, ни группе. Что хорошего в компании, где руководство доверяет работникам, а работники не доверяют руководству? Вряд ли можно назвать крепким брак, в котором жена доверяет мужу, а муж жене – нет. Прекрасно, если лидер ожидает от людей доверия, но если он сам им не доверяет, система обречена на провал. Чтобы доверие работало в интересах отдельного человека и группы, оно должно быть обоюдным.

В ответственность лидеров входит обучить своих людей правилам, тренировать их, чтобы они приобретали компетентность, и постепенно укреплять их уверенность в своих силах. На определенном этапе лидер должен отступить и просто довериться своим людям, поверить, что они знают, что делают и сделают все необходимое. В слабых организациях без определенного контроля слишком многие будут нарушать правила ради личной выгоды. Именно это делает организацию слабой. В сильных организациях люди будут нарушать правила только ради помощи другим.

Подумайте об этом. Будет ли вам комфортно видеть свою семью на борту самолета, если вы будете знать, что его поведет квалифицированный пилот, а контролировать его действия будет квалифицированный авиадиспетчер, которые будут все выполнять четко по инструкции, независимо от обстоятельств? Позволили бы вы своей семье сесть в самолет, зная, что пилот или авиадиспетчер заботится только о своей личной выгоде? Или вы бы предпочли видеть свою семью на борту самолета и знать, что уверенные в своих силах и опытные пилоты и авиадиспетчеры знают, какие правила нарушить, если что-то пойдет не так, тем самым, возможно, ставя

собственные интересы под угрозу? Ответ очевиден. Мы не доверяем правилам, мы доверяем людям.

В ответственность лидера входит обеспечение своих людей прикрытием. Когда люди чувствуют, что обладают властью принимать решение, что правильно, а что нет, даже если иногда это подразумевает нарушение правил, тогда они с большей вероятностью примут правильное решение. Смелость идет сверху. Наша уверенность в своих силах, в том, что мы примем правильное решение, определяется тем, насколько мы чувствуем доверие со стороны начальства.

Если хорошим людям скажут работать в неблагоприятной среде, в которой лидеры не дают своим сотрудникам такой власти, велики шансы, что произойдет что-то плохое. Людей будет в большей степени волновать следование правилам, когда у них не будет страха попасть в неприятности или потерять работу, когда они не будут бояться делать то, чего требуют обстоятельства. И только тогда души можно будет спасти.



## Глава 10. Снегоход в пустыне

**Давайте** посмотрим правде в глаза, мы хорошие. Мы действительно хорошие. Я имею в виду, мы лучшее из того, что когда-либо жило на земле. И это не бредовые речи самовлюбленного человека. Просто взгляните на мир вокруг нас. Другие животные просто проживают свои дни, ищут еду, производят потомство и действуют исходя из своих инстинктов. Но не мы. Мы не просто заняты выживанием и производством потомства для увеличения популяции (хотя с этим мы также прекрасно справляемся).

Мы изобретаем, строим и достигаем, казалось бы, недостижимых высот. Газели не строили пирамиды, а мы строили. Гориллы не придумали двигатель внутреннего сгорания, а мы придумали. И все благодаря нашему замечательному неокортексу – коре головного мозга, отличающей нас от всех других млекопитающих. Именно неокортекс дает нам способность рационально и критически размышлять об окружающем нас мире и решать сложные задачи. Благодаря ему мы можем говорить и общаться гораздо более полноценно, чем другие виды. Именно эта способность позволяет нам, помимо многого другого, передавать свой опыт другим, чтобы им не пришлось заново проходить все то, что мы уже прошли. Каждое новое поколение способно воспринимать опыт предыдущих поколений, чтобы мы могли добиваться прогресса. Вот что значит быть человеком.

Однако, как бы велик ни был неокортекс, помогающий нам выполнять различные задачи, управляет нашими чувствами все равно наш примитивный лимбический мозг. Наше умение доверять. Наше умение работать сообща. Наше умение общаться и создавать крепкие сообщества. Именно наш лимбический мозг влияет на наши инстинктивные реакции и инстинктивные решения, которые управляют нашим поведением. Он дает нам способность формировать эмоциональные связи с другими людьми. И эти крепкие социальные узы позволяют нам работать вместе, чтобы мы могли делать все, что может придумать мозг *homo sapiens*. Если бы мы были не способны доверять друг другу и работать вместе, мы бы умирали молодыми и одинокими, независимо от того, насколько мы умны. Мы бы никогда не почувствовали радость взаимоотношений, не ощутили бы себя в кругу людей, с которыми разделяем общие ценности и убеждения, не смогли бы уловить то

сильное и согревающее чувство доброты, когда мы делаем для кого-то что-то полезное.

Как бы нам ни нравилось думать, что это наш мозг ведет нас вперед, не стоит забывать, что это делает не только он. Наш разум дает нам идеи и инструкции. Но помогает нам их реализовать наша способность к сотрудничеству. Ничего на этой земле не было построено одним человеком без помощи других. Существует всего лишь несколько достижений, компаний или технологий, построенных одним человеком без посторонней помощи или поддержки. Ведь очевидно, что чем больше другие хотят нам помочь, тем большего мы можем достичь.

И именно наша способность выполнять задуманное сообща послужила поводом для возникновения самого большого парадокса современной эпохи. В своем стремлении двигаться вперед мы невольно построили мир, делающий сотрудничество все более сложной задачей. Внешние признаки этой жестокой иронии легко можно ощутить в развитых странах. Чувство изоляции и стресса питает отрасли, выигрывающие от нашего постоянного поиска счастья. Книги по проблемам самосовершенствования, курсы и огромное количество мультимиллиардных фармацевтических отраслей разработаны и созданы для того, чтобы помочь нам в поиске этого неуловимого счастья или хотя бы немного уменьшить наш стресс. Всего за несколько десятилетий бизнес, построенный на проблемах самосовершенствования, вырос до одиннадцати миллиардов долларов. Кажется, что больше всего эта отрасль помогла себе самой.

Наш поиск счастья и единения заставил нас также прибегнуть к профессиональным советам. В 1950-х гг. мало кто посещал еженедельные занятия с терапевтом. Сегодня в США, по данным Гуверовского института, существует уже 77 000 клинических психологов, 192 000 клинических социальных работников, 105 000 консультантов по вопросам психического здоровья, 50 000 брачных и семейных терапевтов, 17 000 медсестер отделения психотерапии и 30 000 инструкторов по персональному росту. Единственной причиной продолжения роста этой сферы является растущий спрос. Чем больше мы стараемся сделать все, чтобы чувствовать себя лучше, тем хуже, кажется, мы себя ощущаем.

То, что лишь меньшинство сотрудников удовлетворены и действительно счастливы на своей работе, наша заслуга. Мы построили системы и создали организации, заставляющие человека работать в среде, в которой он

работает не лучшим образом. При избытке допамина и кортизола наша система фактически замыкается на обратном: побуждает нас в первую очередь заботиться о себе и с подозрением относиться к другим.

Представим, что человек – это снегоход, он был создан для работы в особых условиях. Возьмите его, созданного работать в условиях снега, и поместите в другие условия, в пустыню например, и он не будет работать. Конечно, он может включиться и поехать. Но он не будет ехать так легко, как ехал бы в правильных для себя условиях. Именно это произошло во многих современных организациях. И когда прогресс идет очень медленно или отсутствуют инновации, лидеры возятся с машиной. Они нанимают и увольняют людей, надеясь, что это поможет, они пытаются стимулировать машину.

Доверие как смазка. Оно снижает трение и создает гораздо более благоприятные условия для работы.

Благодаря стимулирующему коктейлю из допамина машина действительно станет работать лучше и даже, может быть, станет двигаться в пустыне чуть быстрее. Но трение будет огромным. Многие лидеры организаций упускают из виду, что проблема не в людях. Люди как раз в порядке. Проблема скорее заключается в среде, в которой людям приходится работать. Исправьте это, и все пойдет как надо.

Для социального животного доверие как смазка. Оно снижает трение и создает гораздо более благоприятные условия для работы, как если бы мы поместили снегоход обратно в снежные условия. Сделайте это, и даже снегоход с пониженной мощностью во много раз превзойдет самый мощный снегоход, помещенный в неправильные условия. Дело не в том, насколько умны люди в организации, а в том, как они работают вместе, – именно это является настоящим показателем будущего успеха или способности справляться с трудностями.

Доверие и обязательство – это те чувства, которые мы испытываем в результате попадания химических стимулов глубоко в наш лимбический мозг. И поэтому их очень сложно измерить. Как мы не можем приказывать человеку быть счастливым и ожидать, что он действительно будет счастливым, так мы и не можем приказывать доверять нам или поручить что-то, ожидая, что наш

приказ исполнят. Столько всего необходимо сделать, прежде чем кто-то *почувствует* по отношению к нам доверие и преданность.

Существует несколько основных принципов, которых должны придерживаться все лидеры организаций, чтобы вызвать в своих сотрудниках глубокое чувство доверия и преданности. И чтобы это действительно работало без допамина, потребуется время, силы и желание людей.

В результате напрашивается вопрос: как мы завели себя в пустыню?

**Путь, который мы выбираем**

## Часть 4. Как мы до этого дошли

### Глава 11. Подъем перед крахом

**Времена** были хорошие. Действительно хорошие. Все зарабатывали деньги... и все их тратили. Результатом был беспрецедентный рост. В действительности меньше чем за 10 лет общее благосостояние страны улучшилось в два раза. Появились новые технологии и новый вид СМИ, все это позволило новостям и идеям распространяться так быстро, как никогда прежде. Это были действительно небывалые времена. Это были не 1980-е и не 1990-е гг. Это были 1920-е гг. Бурные двадцатые.

После Первой мировой войны Америка превратилась в общество потребления. Впервые за много лет американцы стали сравнительно богатыми, а вместе с богатством пришли и хорошие времена. Из-за увеличившегося дохода они могли покупать предметы роскоши. На рынке появились новые технологии и изобретения, способные улучшить качество жизни. Электрические холодильники, телефоны, машины и фильмы – в 1920-е годы все это постепенно входило в обиход и росло в популярности. Нельзя также забывать о появлении новых форм СМИ. В 1920 году в США была только одна коммерческая радиостанция – KDKA, располагавшаяся в Питсбурге. Через три года по всей стране было уже больше пяти ста радиостанций. А к концу десятилетия в мире насчитывалось уже более 12 миллионов домов с радио.

Это новое национальное средство массовой информации позволило транслировать новости и рекламу как никогда прежде. В сочетании с внедрением сетевых магазинов увеличение популярности радио означало, что люди на одном берегу могли теперь покупать то же самое, что и люди на другом берегу. А с возникновением киноиндустрии СМИ начали все больше концентрироваться на жизни кинозвезд и героев спорта. Люди стали мечтать жить так же роскошно, как и они. Благодаря вниманию общества популярность перестала быть побочным продуктом успеха и стала самоцелью. Слава стала новым способом получить статус вожака. Это было время сильной жажды славы.

Благодаря всем этим новым технологиям и современным удобствам в этот период стали также возникать принципиально новые отрасли. Так, например,

с появлением Интернета возникла потребность в консультантах отдела информатики, а с появлением автомобилей – потребность в заправках. Все это страшно напоминает наше время – новые технологии, новые средства массовой информации, новые отрасли, одержимость жизнью знаменитостей, увеличение богатства и потребительства и, что самое главное, избыток отходов.

Но потом что-то произошло. Все вдруг остановилось. Как бы люди ни пытались победить законы природы, природа всегда все корректирует на свой лад. Она не терпит дисбаланса. Ничто не может расти вечно, и 29 октября 1929 года, казалось бы, нескончаемые прекрасные времена резко закончились. Этот крах фондовой биржи называли «Черным вторником». И хотя подобные изменения, вносимые природой в наши планы, не редкость, тот дисбаланс был настолько силен, что началась Великая депрессия – период, характеризующийся сокращением фондового рынка почти на 90 %, а также ужасной безработицей – четверть населения страны осталась без работы.

В отличие от своих родителей те, кто родился в 1920-е годы, были еще слишком малы, чтобы в этом всем участвовать. Они росли в одно из самых суровых времен в истории США. И, как диктует наша антропология, в условиях нехватки ресурсов это поколение научилось работать сообща и помогать друг другу, чтобы свести концы с концами. Исчезла проблема отходов и излишков. Депрессия длилась практически десять лет и закончилась только в 1942 году. Атака на Перл-Харбор 7 декабря 1941 года втянула Америку во Вторую мировую войну и вытащила ее из Великой депрессии.

Поколение, выросшее в ужасные экономические времена, как раз вовремя достигло совершеннолетия, чтобы их отправили воевать с Гитлером. Вся страна, выйдя из Великой депрессии, отправилась прямиком на войну.

К тому времени как Америка вступила во Вторую мировую войну, ее население составляло примерно 133 миллиона человек, из которых примерно 16 миллионов ушли на войну. То есть примерно 12 % населения. Сегодня население США составляет более 315 миллионов человек, из которых менее 1 % служит в армии, что включает в себя службу в регулярных войсках, гражданскую службу, охраняющее подразделение и группу резерва. Конечно, сейчас другое время, мы не вовлечены в войну – войну, в которой мы бы заплатили любую цену, чтобы защитить то, во что мы верим. Во время

Второй мировой войны многие родители проводили своих детей в армию. Сегодня, просто потому что у большинства из нас нет друзей в числе военных, мы с трудом представляем, как люди могли так самоотверженно отправиться на поле боя.

В отличие от сегодняшних конфликтов Вторая мировая война происходила не где-то там далеко. Ее не наблюдали через телевизор или компьютерный экран. Это была трагедия, затронувшая жизни большинства американцев. Вся нация была вовлечена в военные действия. В соответствии с основополагающим документальным фильмом о Второй мировой войне под названием «*Война*», снятым Кеном Бернсом и Линн Новик, двадцать четыре миллиона человек переехали, чтобы работать по военному заказу. И миллионы женщин, афроамериканки и латиноамериканки, нашли себе работу на предприятиях. Многие покупали облигации, чтобы помогать финансово. Покупка облигаций давала тем, кто не мог участвовать в боевых действиях, ощущение причастности. Те, кто не мог позволить себе купить облигации, занимались огородом, выращивали фрукты и овощи, чтобы уменьшить бремя нормирования. Это одна из причин, по которой мы называем это поколение величайшим из поколений. Его определяли не избыток и потребительство, а трудности и служба.

Это не было время, когда в стране сидели и жаловались, тыкали пальцами и обсуждали, следует нам воевать или нет. Это было время, когда вся страна сплотилась. По данным опроса, опубликованного в ноябре 1942 года в журнале *Life*, более 90 % американцев верили, что Америка должна продолжать воевать. Это было население, которое подавляющим большинством поддержало вступление Америки в войну еще до того, как она действительно приняла в ней участие, и оно же продолжало считать, что и после войны обязательно должна быть военная подготовка. Как нация мы верили в служение своей стране. И практически каждый в той или иной степени и тем или иным образом пожертвовал чем-то ради других. Практически все американцы чувствовали себя чем-то большим, частью одной страны.

И когда война была наконец выиграна, выжившие мужчины вернулись домой и участвовали в парадах и празднованиях. Но празднование было не только для тех, кто рисковал своей жизнью на передовой линии фронта, но и для всех, кто по-своему принимал участие в этой войне. Почти все разделяли общее чувство удовлетворения и облегчения, пришедшее с победой союзных



войск. И это естественно. Они многим пожертвовали ради него. Они его заслужили.

С войной за плечами и развивающейся экономикой мужчины и женщины величайшего поколения, выросшего в период Великой депрессии, а затем отправившегося на войну, чувствовали, что были лишены своей молодости. Они чувствовали, что уже столько времени жертвовали собой, что им захотелось восполнить то, чего они были лишены все это время. И они пошли на работу.

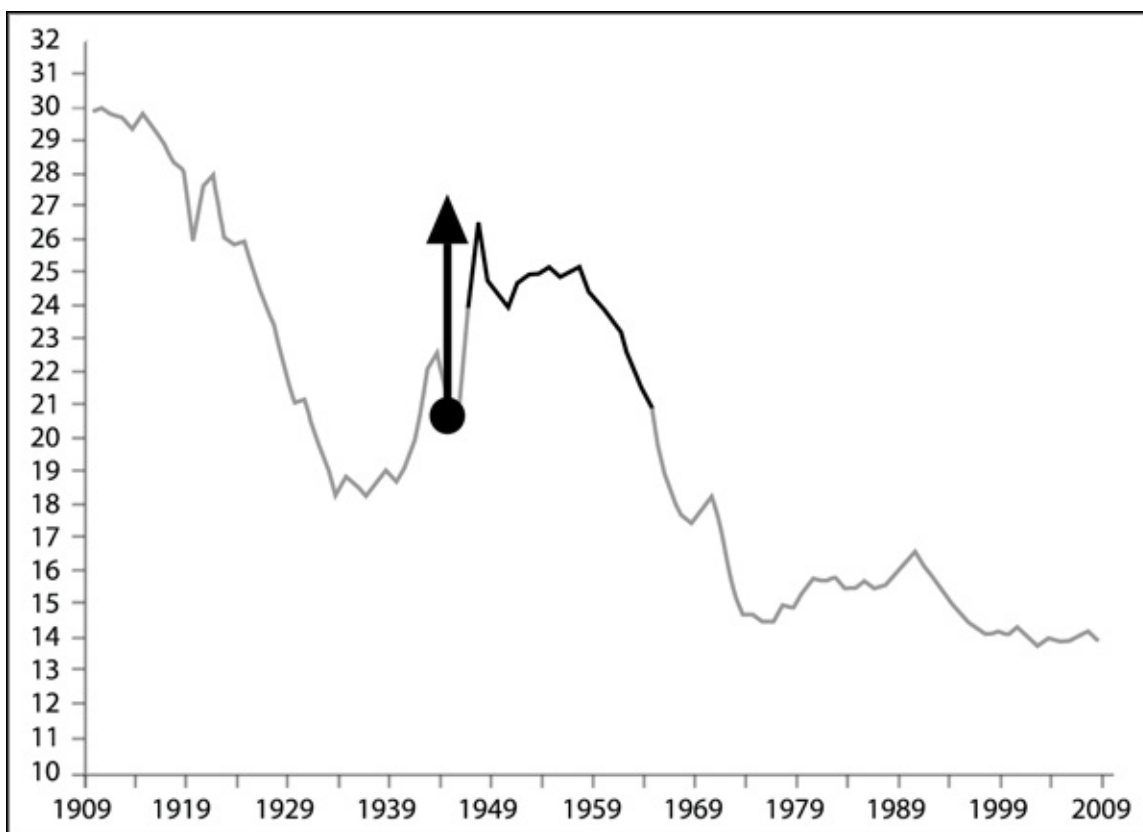
Важность усердной работы, необходимость сотрудничества и цена преданности – все то, что они хорошо знали и понимали, определило манеру работы компаний под управлением представителей этого поколения. 1950-е годы характеризовались как период, когда люди отдавали всю свою жизнь одной компании, а компания принимала на работу людей, которые работали там потом на протяжении всей своей жизни. В конце своей долгой карьеры сотрудник получал свои золотые часы, основной символ благодарности за служение компании. И это работало... какое-то время.

## **Восьмисотфунтовый представитель поколения беби-бум в комнате (?)**

**Кажется, каждое новое поколение** опровергает идеи предыдущего поколения, восстает против него. Каждое поколение воплощает в себе определенный набор ценностей и убеждений, формирующийся под влиянием событий, опыта и технологий его юности... которая, как правило, немного отличается от поколения их родителей. И когда популяция устойчиво растет, сталкивая разные возрастные категории, порывы нового поколения все изменить и желание старшего поколения сохранить все как есть работают как система сдержек и противовесов. Она предлагает естественное напряжение, помогающее удостовериться, что мы не ломаем все вокруг, позволяя нам при этом прогрессировать и со временем меняться. Но независимо от точки зрения неоспоримая власть редко бывает хорошей. Как занимающийся умственным трудом и физическим в компании, как демократы и республиканцы в конгрессе США, как Советский Союз и «дядя Сэм» в геополитике, даже мама и папа дома – наличие двух противоположных сил, напряжение между сжатием и растяжением на самом деле делают все более стабильным. Это все необходимо ради баланса.

Но что-то произошло в конце Второй мировой войны, что нарушило обычную систему сдержек и противовесов. Нарушение естественного порядка, направившее Америку в буквальном смысле слова по совершенно новому курсу. Возвращаясь с войны, люди праздновали это событие. И праздновали. И праздновали. А через девять месяцев начался период доселе невиданного в США роста населения: беби-бум, или резкий всплеск рождаемости.

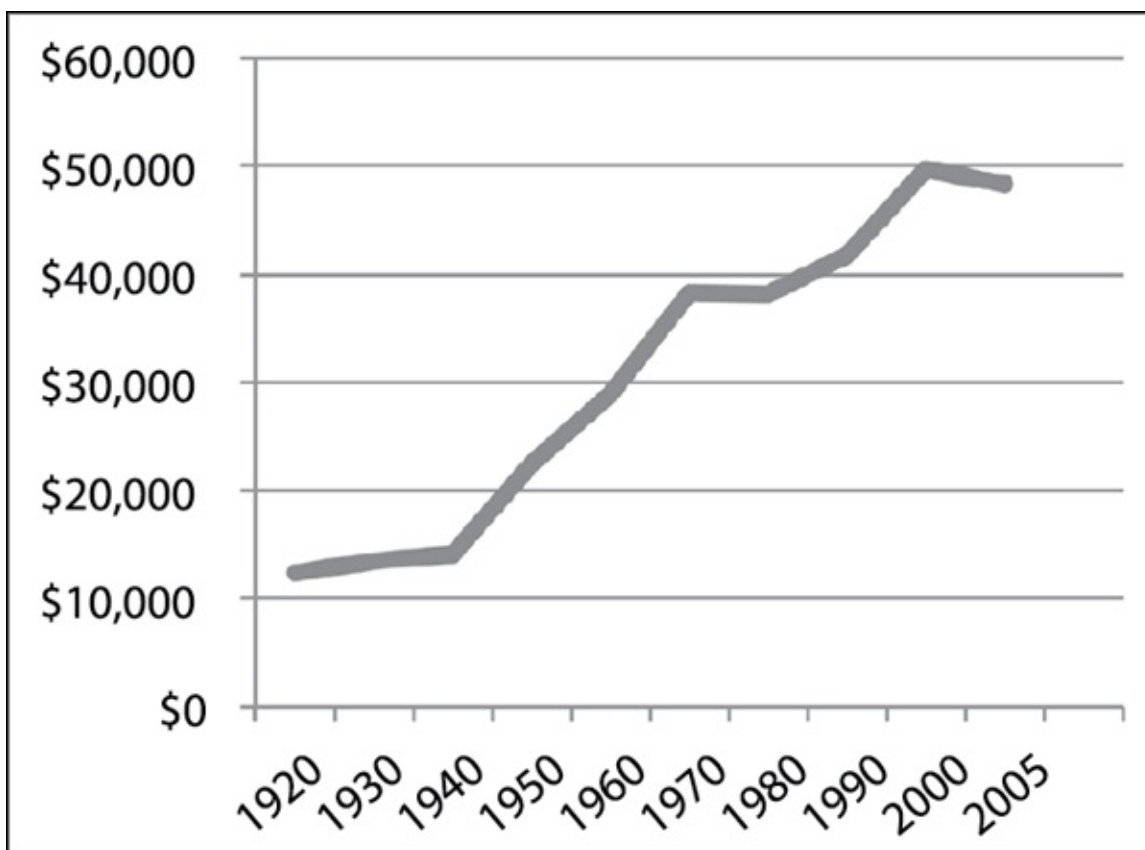
## **Уровень рождаемости в США на 1000 человек населения**



В 1940 году родилось более двух с половиной миллионов детей. В 1946 году число родившихся уже составило 3,4 миллиона человек. Небольшое повышение рождаемости наблюдалось и в конце Первой мировой войны, но именно массовый всплеск рождаемости, начавшийся после Второй мировой войны, нарушил баланс. Это неравенство усугублялось относительно низким уровнем рождаемости во время Великой депрессии и войны.

Конец поколения детского бума относят к 1964 году, когда впервые за десятилетие рождаемость опустилась ниже четырех миллионов. Все говорили, что послевоенное поколение добавило к общему населению 76 миллионов человек, то есть темпы роста рождаемости составили примерно 40 % (по сравнению с ростом рождаемости в менее чем 25 % в период между 1964 и 1984 гг.).

### **Средний доход американцев**



Но на этом резкие изменения не закончились. В отличие от своих родителей, росших в период экономической депрессии и военных пайков, послевоенное поколение росло в условиях благосостояния и процветания. Начиная с конца войны богатство и ВВП только и делали, что постоянно росли. Это было хорошо для всего послевоенного поколения. Родители, которые до этого воевали и жертвовали собой, теперь могли дать своим детям абсолютно другую жизнь. Тогда как величайшее поколение должно было служить другим, послевоенное поколение пошло по пути служения самим себе.

В 1960-е годы стали подростками первые представители поколения беби-бума, росшие под защитой своих ставших состоятельными родителей. И, как все нормальные подростки, они бунтовали против попытки родителей заставить их усердно работать и посвятить себя профессии или компании, чтобы в конечном счете получить свои золотые часы. Они отвергли жизнь в тихом пригороде и материальный достаток, на который делали упор их родители. Для них это не было воплощением «хорошей жизни» в отличие от индивидуализма, свободной любви и самолюбования.

Так, в 1960-х годах в Америке появилось течение хиппи, людей, выбравших жизнь без избытка, использование лишь того, что действительно нужно. Они считали, что в стране было слишком много того, в чем она, по сути, не нуждалась. Не поймите меня неправильно, я не говорю, что величайшее поколение было идеальным. В действительности, у них были свои серьезные проблемы. В то время как Америка спасала мир от тирании нацизма, они боролись с расизмом и неравенством прав. Американская мечта представляла для вас гармонию, пока вы были белым христианином и притом мужчиной. В то время в США женщинам еще не была доступна общественная жизнь или высокие должности. Афроамериканцы не воспринимались как равноправные граждане до принятия закона о гражданских правах в 1964 году, спустя почти двадцать лет после окончания войны. И даже тогда закон приняли, хотя около 30 % сенаторов проголосовали против него.

Когда поколение беби-бум было еще молодым, именно оно продвигало гражданские права, тогда как старшее поколение было помешано на поддержании несправедливого статус-кво. Именно молодежь поколения беби-бум боролась за высокооплачиваемую работу для женщин и отказывалась мириться с несправедливостью, царившей в обществе. Они могли стать вторым величайшим поколением, если бы продолжили идти по этому пути. Но все пошло не так.

Когда непропорционально большое поколение беби-бум начало расти, оно поменяло курс. И именно тогда начали возникать проблемы нашей современности. Созревшее поколение беби-бум начало действовать по-другому... более эгоистично. Они задались целью защищать наиболее знакомый им мир – мир увеличивающегося богатства и изобилия.

К 1970-м годам старшие представители поколения закончили колледж и пошли на работу. В десятилетие, озаглавленное «неизвестной войной» и Уотергейтским скандалом, Ричард Никсон с предчувствием смотрел на поколение, которому служил. Из-за его собственных эгоистичных амбиций принимались решения, которые были по меньшей мере неэтичными, а по большей – незаконными.

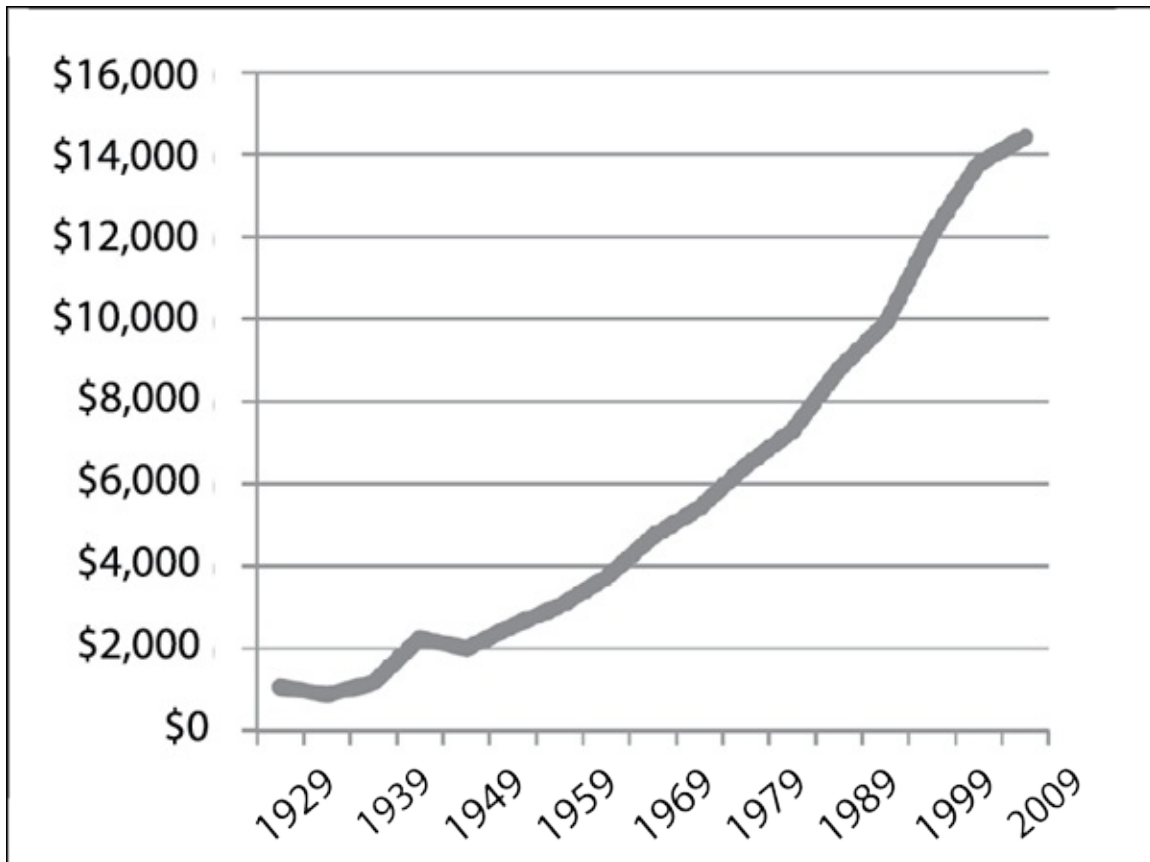
Представители поколения беби-бум были очевидцами событий, только укрепивших их ранние убеждения о том, что «нельзя доверять правительству», «мы должны заботиться в первую очередь о себе» и «необходимо что-то менять». Забудьте статус-кво, поколение беби-бум стремилось к самореализации. Наличие духовного руководителя было так же

естественно, как сегодня поход в тренажерный зал. Они научились танцевать на дискотеках. Они носили полиэстер. И они укрепили свою репутацию поколения, которое Томас Вулф описал в выпуске журнала *New York* в 1976 году, как десятилетие «Я». Они превратились в группу людей, которых, казалось, заботило исключительно их собственное счастье и благополучие.

По мере того как поколение беби-бум росло и начинало работать, внося свой вклад в экономику страны, они приносили также эгоизм и цинизм.

В конце 70-х годов в свет выходили теории о том, как правильно управлять бизнесом. В результате потрясений войны во Вьетнаме, президентского скандала, нефтяного кризиса, роста глобализации и ближе к концу десятилетия революции в Иране, повлиявшей и на жизнь американцев тоже, экономические теории стали носить протекционистский характер. Они, как правило, были сосредоточены на том, как сохранить наше растущее благосостояние, чтобы ни с кем им не делиться. Идея служения другим как часть нашей национальной идентичности была постепенно заменена в сознании людей идеей служения самим себе, это стало своего рода национальным приоритетом.

### ВВП США в долларах, в миллиардах



На протяжении всего этого времени достаток американских семей продолжал стремительно расти. Валовой внутренний продукт, составлявший в 1965 году 3,87 триллиона долларов, к 1970 году вырос до 4,7 триллиона долларов, а в 1980 году составил 6,52 триллиона долларов, то есть вырос за пятнадцать лет на 68 %. Мы становились все богаче и богаче как отдельные люди, так и страна в целом. И хотя самые богатые американцы становились богаче гораздо быстрее, чем остальные, даже самые бедные либо оставались на том же уровне, либо их положение немного улучшалось. Суть в том, что ни один сегмент общества не стал беднее, чем был.

Под конец 1970-х годов американцы стали заменять свои джинсы-клеш куртками Members Only (только для своих) и распаривать их. Поколение беби-бум наконец полностью достигло зрелости. Они стали занимать более серьезные посты в компаниях и правительстве. Изнеженное поколение беби-

бум, особо не страдавшее, выросшее в обществе, которое могло им позволить поставить себя на первое место, теперь начали занимать позиции, на которых могло нести в общество свои политические, экономические и бизнес-идеи. С приходом поколения беби-бум ситуация в конгрессе США начала портиться. До начала 1990-х годов члены противоборствующих сторон могли работать сообща, пытаясь достичь компромисса, хотя они и были склонны делать все с тем же пафосом, что и сегодня. Они могли и не прийти к общему соглашению, но они хотя бы пытались и в большинстве своем вели себя корректно. Их дети вместе ходили в школу, их семьи знали друг друга. Они даже общались иногда по выходным. И в результате конгресс выполнял свои функции.

Послевоенное поколение беби-бум могло бы стать самой крупной и мощной силой, оно могло бы помочь держать все под контролем. Без балансирующего напряжения было бы тяжело сдерживать импульсы и желания одной группы. Как неконтролируемая сила Америки после развала Советского Союза, как диктатор, свергающий своего предшественника, как абсолютное преобладание в конгрессе одной из партий, поколение беби-бум начало навязывать свою волю окружающим, из которых лишь немногие осмеливались выразить свое недовольство. К 1980–1990-м годам эта «взрывная волна», эта «свинья в питоне», как иногда описывали поколение беби-бум из-за его огромных размеров и силы, эта демографическая выпуклость, способная переделать общество, стояла во главе всего.

## **Глава 12. Представители поколения беби-бум повзрослели**

**1980-е годы** прошли, и мы больше не были страной, пытавшейся понять, как сплотить население или выиграть войну, теперь мы пытались нажиться на удивительном периоде бума – на бурных восьмидесятих, в которые мы попали.

В этот период активно предлагались новые экономические теории для защиты богатства, которое все умножали представители послевоенного поколения – классический симптом излишества. Тогда как радио, автомобиль и электрический холодильник были обязательными предметами обихода в 1920-е годы, в 1980-х годах последним писк моды стала другая новая технология. IBM PC, MS-DOS, Apple Macintosh и Microsoft Windows – все это способствовало появлению и распространению персональных компьютеров.



Как представлял себе это Билл Гейтс, молодой основатель компании Microsoft: «Персональный компьютер должен быть на каждом столе». Чтобы обладать определенной властью, больше не нужно было ходить на работу, можно было обладать ею и дома, сидя перед компьютером. Теперь отдельный человек мог конкурировать с целой корпорацией. Даже новые технологии поддерживали жажду еще большего индивидуализма.

Мы все больше привыкали к продуктам с более коротким сроком службы. К другим изобретениям 1980-х годов относятся также одноразовые камеры и контактные линзы. Одноразовость, еще один симптом излишества, превратилась в развивающуюся отрасль. Мы стремились к поиску вещей, которые бы могли использовать и отбросить. Но одновременно мы стали рассматривать и людей как нечто одноразовое.

### **День, когда мы вступили на путь увольнений и сокращений**

**5 августа 1981 года.** День, когда это стало официально разрешено.

Редко можно определить точную дату, когда какая-то бизнес-теория или идея становится сложившейся практикой. Но в случае массовых увольнений мы можем это сделать. 5 августа 1981 года – день, когда президент Рональд Рейган уволил более одиннадцати тысяч авиадиспетчеров.

Требую больших зарплат и меньшую рабочую неделю, организация профессиональных диспетчеров оказалась втянута в злостный спор с Федеральной авиационной администрацией. Когда переговоры прервались, организация профессиональных диспетчеров начала угрожать, что объявит забастовку, в результате которой будут закрыты аэропорты и отменены тысячи рейсов в один из самых оживленных туристических периодов года.

Подобного рода забастовка незаконна, согласно довольно противоречивому закону Тафта – Хартли от 1947 года. Закон, по сути, запрещает любые забастовки, способные навредить тем, кто в споре не участвует, или каким-то образом навредить коммерческой деятельности компании. По этой причине запрещено организовывать забастовки полиции и медсестрам, работающим в реанимации. Считается, что ущерб, который способна нанести подобная забастовка, перевешивает любые недовольства относительно зарплаты или количества рабочих часов.

Так и не придя ни к какому приемлемому компромиссу и, хуже того, не найдя вообще никакого общего языка с Федеральной авиационной

администрацией, 3 августа члены организации профессиональных диспетчеров отказались выходить на работу. Учитывая влияние этой забастовки на экономику страны в целом, в конфликт вмешался лично президент Рейган, приказав авиадиспетчерам вернуться к работе. Был продуман план действий в случае чрезвычайной ситуации, для компенсации ущерба были привлечены руководители (которые не были членами союза диспетчеров), небольшая группа авиадиспетчеров, отказавшихся участвовать в забастовке, а также военные авиадиспетчеры. И хотя это не было идеальным решением проблемы, эти временные работники могли обеспечивать большинство рейсов. Последствия забастовок не были так ужасны, как ожидалось, поэтому 5 августа 1981 года президент Рейган уволил одиннадцать тысяч триста пятьдесят девять авиадиспетчеров, почти всех, кто работал тогда в Федеральном агентстве воздушного транспорта. Но на этом он не остановился.

Рейган наложил пожизненный запрет на работу участников забастовки в Федеральном агентстве воздушного транспорта, этот запрет действовал вплоть до 1993 года, пока президент Клинтон не отменил его. Многие авиадиспетчеры, уволенные в тот день, были ветеранами войны (где они и узнали, как можно торговаться) или усердно работавшими государственными служащими со средним уровнем дохода. Из-за запрета и того, что их знания было сложно применить в какой-то другой области (за пределами Федерального агентства воздушного транспорта нет большого спроса на авиадиспетчеров), многие из них оказались в нищете.

Однако эта история не о том, следовало Рейгану увольнять авиадиспетчеров или нет. Эта история не о трудовых спорах и праве профсоюзов перечить руководству. Эта история о чем-то дьявольском. Эта история о долгоиграющих последствиях решения лидера о том, какое поведение внутри организации приемлемо, а какое – нет.

Пытаясь смягчить одну кратковременную проблему для страны, президент Рейган невольно создал новую, более долгосрочную. Уволив всех авиадиспетчеров, он послал своего рода сообщение всем лидерам компаний в стране. Он невольно поддержал стремительное и даже агрессивное решение использовать массовые увольнения для защиты от краткосрочных экономических потрясений. И хотя я уверен, что Рейган не имел этого в виду, некоторые директора компаний расценили его действия как разрешение делать то же самое. Появился прецедент подобного рода защиты

коммерческой деятельности компании. Социальные условности, сдерживавшие директоров от того, что им давно хотелось сделать, в одно мгновение исчезли.

С таким молчаливым одобрением свыше практика массового увольнения людей для закрытия бухгалтерских книг стала применяться все чаще и чаще. Увольнения применялись и до 80-х годов, но обычно в качестве крайней меры, а не как первоочередное средство. Пришло время, когда система, по которой положение человека в обществе определялось его способностями, отошла на задний план. Отныне даже то, насколько усердно человек работал, скольким он жертвовал и какой вклад вносил в компанию, необязательно сказывалось на стабильности его работы. Отныне любого могли уволить, просто чтобы закрыть бухгалтерские книги за этот год. Карьера уступила место показателям. Защита денег, как экономическая теория, заменила защиту людей. Как вообще в таких условиях можно чувствовать себя на работе в безопасности? Как мы можем быть преданы своей работе, если лидеры нашей компании не преданы нам?

Сама идея постановки показателей или ресурсов на первое место бросает вызов нашей антропологии. Это как родители, которые заботятся о своей машине больше, чем о ребенке. Это может нанести удар по самому устройству семьи. Такое переопределение современного лидера приносит такое же разрушение во взаимоотношения в компании (или даже в нашем обществе), как и в семье.

Начавшие развиваться только в 1980-х годах общественные институты и отрасли поддались этой новой экономической точке зрения. Сфера потребительских товаров, пищевая отрасль, средства массовой информации, банковская сфера, частный финансовый сектор, даже конгресс США – все эти области в разной степени «забросили» людей в пользу более эгоистичных приоритетов. Обладающие властью и ответственностью с легкостью позволили третьим лицам (причем порой довольно пассивным третьим лицам) влиять на свои решения и действия. Соглашаясь на предложения в интересах третьих лиц, такие лидеры рассчитывали на определенную прибыль, нанося при этом вред людям, чьим интересам они должны были служить. Долгосрочное мышление уступает место краткосрочному, бескорыстное уступает место эгоистичному.

Этот новый приоритет руководства подрывает сам фундамент, на котором строятся доверие и сотрудничество. Это не связано с ограничением

свободной рыночной экономики. Это связано с тем, что руководство забывает, что люди, которые живут, дышат, играют важную роль в развитии инноваций и борьбе с соперниками, больше не рассматриваются как самый ценный актив. Вместо них главной ценностью становятся показатели. Если уж на то пошло, приоритетное отношение к продуктивности, а не к людям подрывает свободную рыночную экономику.

Чем лучше предлагаемые компанией товары, услуги и функциональные возможности, тем больше стимулируется спрос на эти самые товары, услуги и функциональные возможности. И нет способа конкурировать в рыночной экономике лучше, чем стимулируя спрос и контролируя поставки. Лучшие товары, услуги и возможности обычно являются результатом работы сотрудников, которые их придумывали, рационализировали и поставляли. Как только люди ставятся на второе место в списке приоритетов компании, дифференциация уступает место коммерциализации. И когда это происходит, уменьшается уровень инноваций и увеличивается уровень давления, чтобы конкурировать в области цены и других краткосрочных показателей.

В действительности чем больше в компании финансовых аналитиков, тем менее инновационной является эта компания. По данным исследования, проведенного в 2013 году и опубликованного в газете *Journal of Financial Economics*, компании с большим числом аналитиков получают меньше патентов, чем компании с меньшим числом аналитиков. Причем патенты, которые получают эти компании, как правило, имеют меньшее влияние. Эти данные подтверждают идею о том, что аналитики оказывают слишком большое давление на менеджеров для достижения краткосрочных целей, что препятствует инвестициям компании в долгосрочные инновационные проекты. Проще говоря, чем больше давление, испытываемое лидерами общественной компании, старающимися оправдать ожидания третьих лиц, тем больше вероятность снижения потенциала для повышения качества товаров и услуг.

## Когда лидеры едят первыми

**С тех пор как представители послевоенного поколения** взяли на себя управление бизнесом и правительством, мы пережили три существенных краха фондового рынка. Первый случился в 1987 году, он последовал за периодом чрезмерной спекуляции и, как утверждают некоторые, чрезмерной зависимости от компьютерных программ для торгов. Еще один произошел в 2000 году после бума интернет-компаний. И еще один в 2008 году после краха переоцененного рынка жилой недвижимости. Со времен Великой депрессии, сменившей период избытка и переоценки 1920-х годов, до 1987 года краха фондового рынка не было. Если мы сами не можем найти баланс, законы природы всегда могут сделать это за нас.

Поскольку наш вид появился во времена нехватки ресурсов и больших опасностей, сегодня, когда ресурсов много, а опасностей мало, наша естественная склонность к обмену и сотрудничеству притупляется. Чем меньше у нас есть, тем больше мы открыты к обмену. У племени бедуинов или у монгольской кочевой семьи не слишком много ресурсов, но они все равно рады делиться и обмениваться тем, что у них есть, поскольку это в их интересах. Если вы случайно встретитесь с ними, они с радостью откроют вам свои дома и предложат вам свое гостеприимство. И это не только потому, что они хорошие люди, их выживание зависит от обмена, они понимают, что однажды и они могут оказаться в роли путешественников, нуждающихся в еде и жилье. Как ни странно, чем больше мы имеем, тем выше наши заборы, тем большие меры безопасности мы принимаем, чтобы не подпустить к себе других людей, и тем меньше наше желание делиться. Наша жажда большего в сочетании с уменьшением физического взаимодействия с «простым народом» вызывает отрыв от реальности или слепоту.

Слишком многие из условий, в которых мы сегодня работаем, нарушают наши природные склонности к доверию и сотрудничеству.

К сожалению, слишком многие из условий, в которых мы сегодня работаем, вместо того чтобы поощрять, нарушают наши природные склонности к доверию и сотрудничеству. Для нашего бизнеса и нашего общества был создан новый набор ценностей и норм – система производительности,

которой движет допамин. Она поощряет нас за личные достижения за счет баланса серотонина и окситоцина, стимулирующих нас на совместную работу и построение уз доверия и преданности. Именно этот дисбаланс приводит к краху фондовых рынков. Именно этот дисбаланс в корпоративной культуре негативно сказывается на стабильности крупных организаций. Такие компании, как Enron, Tyco, WorldCom и Lehman Brothers, лишь некоторые из примеров крупных, «стабильных» организаций, рухнувших из-за дисбаланса их корпоративных культур. Отсутствие желания изменить эту систему создает еще больший дисбаланс химических веществ. И порочный круг продолжается. Наше здоровье подвергается опасности. Наша экономика подвергается опасности. Стабильность нашей компании подвергается опасности. И кто знает что еще.

Большое поколение беби-бум поневоле создало мир дисбаланса. И, как не устает доказывать нам история, дисбаланс будет внезапно и агрессивно исправляться сам, пока мы не поумнеем настолько, чтобы понять, что лучше нам самим исправлять ситуацию, медленно и методично. Тем не менее, учитывая нашу склонность к мгновенному вознаграждению и слабым Кругам безопасности в наших организациях, нашим лидерам может не хватить уверенности и терпения, чтобы сделать то, что необходимо.

Очевидно, что мы не можем просто обвинить все поколение в бедах, с которыми мы сталкиваемся сегодня. Не можем мы обвинить также какую-то отдельную отрасль, генерального директора или корпорацию. В нашем мире не существует злодеев из комиксов, управляющих компаниями и пытающихся захватить мир. Но в сегодняшней манере ведения бизнеса отсутствуют соперничество и человечность. Есть умные директора, управляющие компаниями и системами, но явно отсутствуют сильные лидеры, способные повести за собой людей.

Как любит говорить Боб Чапман, генеральный директор компании Barry-Wehmiller: «Никто не просыпается с утра и не идет на работу с надеждой, что кто-то будет нами управлять. Мы просыпаемся с утра и идем на работу с надеждой, что кто-то поведет нас за собой». Проблема заключается в том, что для того чтобы мы захотели, чтобы нас вели, должны быть лидеры, за которыми захотелось бы следовать.

## **Обесчеловечивание**

**Наша внутренняя проводка**, хоть и кажется сложной и запутанной, на самом деле довольно проста в своем намерении. Созданная в то время, когда мы жили маленькими группами с ограниченным количеством ресурсов и в постоянном страхе перед опасностями, наша химическая система стимулирования была создана помогать нам справляться с опасностями и продолжать развиваться. Мы знали всех, с кем вместе жили и работали. Мы видели, что нам было нужно, и трудились вместе, чтобы это раздобыть. Мы видели вещи, которые нас пугали, и вместе защищали друг друга от них.

Теперь же проблема заключается в том, что мы сделали и произвели в изобилии практически все, что нам было нужно или чего мы хотели. И мы плохо справляемся с изобилием. Оно может спровоцировать короткое замыкание нашей системы и фактически нанести вред нам и нашим организациям. Изобилие может быть разрушительно для нас не потому, что оно плохо само по себе, а потому что оно обесценивает вещи. Чем больше мы имеем, тем меньше мы ценим то, что имеем. И если подобная абстракция заставляет нас меньше ценить вещи, только представьте, как она влияет на взаимоотношения.

Масштаб создает расстояние, а на расстоянии человеческие понятия начинают терять свой смысл. Потребитель – это просто абстрактный человек, который, мы надеемся, будет потреблять все, что мы ему предложим. Мы пытаемся угадать, чего хочет этот «потребитель», чтобы заставить его потреблять еще больше. И если мы этого добьемся, то будем следить за показателями, чтобы лучше управлять процессом. И по мере того как наши процессы, показатели и масштаб продолжают расти, мы начинаем применять технологию, чтобы работать на большей скорости и в большем масштабе. Другими словами, люди, конечные пользователи всего этого, настолько отдаляются от людей, все это создающих, что превращаются в очередную систему показателей, которыми нужно управлять. Чем больше дистанция или чем больше вещей, увеличивающих эту отстраненность, тем сложнее нам видеть друг в друге людей. Таким образом мы должны управлять или ограничивать не изобилие, а отрешенность и абстракцию.

Мы больше не видим друг в друге людей, теперь мы просто потребители, акционеры, служащие, аватары, онлайн-профили, ники, электронные почтовые адреса и расходы, которые необходимо отслеживать. Человек ушел в виртуальный мир. Теперь мы больше, чем когда-либо, пытаемся жить и работать, быть эффективными и счастливыми в мире, где все мы незнакомцы.

Проблема заключается в том, что подобная абстракция может быть не только вредной для нашей экономики... но и смертельной.



## Примечания

Некоторые имена и детали были изменены, чтобы защитить людей, продолжающих работать в организациях, где лидеры не предоставляют им достаточной защиты.

## **Часть 1: Потребность чувствовать себя в безопасности**

**Пролетая через густые облака:** Майк Дроули, «Есть некоторые судьбы хуже смерти», TED Talk. Записано в мае 2012 года. TEDx: <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There>. Майк Дроули, интервью автора, апрель и июнь 2013 года.

**Раньше было сочувствие:** Майк Мерк (Mike Merck) и Рон Кэмпбелл (Ron Campbell), личная беседа, апрель 2013 года.

**Но все изменилось после того, как Боб Чапман:** Боб Чапман, интервью автора, июнь 2012 года.

**80 % человек не удовлетворены:** Джон Хейгел III и Джон Сили Браун, «Измеряя силу долгосрочных перемен – показатели 2010 года», Deloitte Center for the Edge.

**Мозги Джорджа судорожно работали:** Первичное исследование автора основывалось на его посещении учебного лагеря для новобранцев Корпуса морской пехоты в апреле 2012 года. «Джордж» – это обобщенный характер людей, которых я тогда встретил. Стивен М. Бакли, «Военно-морская подготовка новобранцев», главная страница сайта Стивена М. Бакли, Бостонский колледж, <https://www2.bc.edu/~bucklesg/PI.htm>.

**Раньше лев крался в поисках добычи:** Эзоп, «Четыре быка и лев», глава 52 в *Harvard Classics том 17: Фольклор и басни, 1909*, под редакцией Чарльза Элиота (Сиэтл: Amazon Digital Services Inc., 1909).

**Спартанцы:** Стивен Прессман, Ворота огня: Эпический роман о Фермопильском сражении (Нью-Йорк: Бантам, 1999), 47.

**Исследование 2011 года:** П. Баттерворт (P. Butterworth), Л.С. Лич (L.S. Leach), Л. Страздинс (L. Strazdins), Олесен (S.C. Olesen), Б. Роджерс (B. Rodgers) и Брум (D.H. Broom). «Психологическое качество работы определяет, благотворно ли влияет деятельность на психическое здоровье: Результаты исследования домашних хозяйств», *Профилактика и лечение профессиональных и вызываемых окружающей средой заболеваний* 11 (2011): 806–12.

**Другое исследование, проведенное исследователями из Университетского колледжа Лондона:** Анна Ходжкисс (Anna Hodgekiss), «Ненависть к своей работе и безработица одинаково плохи для вашего здоровья», *Daily Mail*, 23 ноября, 2012 года. <http://www.dailymail.co.uk/health/article-2237371/Hating-job-bad-health-unemployed-researchers-warn.html>.

**По данным опроса института Гэллапа:** Гэллап, «Состояние рабочих мест в Америке», 2013. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>, 47.

**Исследования Уайтхолл:** «Второе исследование Уайтхолл». Международный центр здоровья и общества/Отделение эпидемиологии и здравоохранения, Университетский колледж Лондона, 2004. [http://www.ucl.ac.uk/whitehall/pdf/Whitehallbooklet\\_1\\_.pdf](http://www.ucl.ac.uk/whitehall/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf). Мармот (M.G. Marmot), Смит (G.D. Smith), Стэнсфелд (S. Stansfeld) и др., «Неравенство в оказании услуг здравоохранения среди британских государственных служащих: Второе исследование Уайтхолл». Отделение эпидемиологии и здравоохранения, Университетский колледж и Мидлсекская школа медицины, Лондон, 1991. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1674771>. Университетский колледж Лондона, исследование отделения эпидемиологии и здравоохранения, «Второе исследование Уайтхолл». Дата последнего изменения: 30 июля 2013 года. <http://www.ucl.ac.uk/whitehall/history>.

**У этого явления есть даже свое название: «синдром стресса у руководства»:** Simma Lieberman Associates, «Стресс у руководства». <http://www.simmalieberman.com/executive-stress.html>.

**Исследователи обнаружили:** Гари Шерман (Gary D. Sherman), Джоа Ли (Joao J. Lee), Эми Кадди (Amy J.C. Cuddy) и др. «Лидерство ассоциируется с более низким уровнем стресса». Материалы Национальной академии наук США, 2012. <http://www.pnas.org/content/early/2012/09/19/1207042109.abstract>.

**Исследователи из Гарвардского и Стэнфордского университетов:** Макс МакКлор (Max McClure), «Больше власти означает меньше стресса, по мнению психологов из Стэнфорда и Гарварда», Информационная служба Стэнфордского университета, 24 сентября 2012 года. <http://news.stanford.edu/pr/2012/pr-leadership-stress-levels-092412.html>.

**«Чем выше вы стоите в иерархии»:** «Второе исследование Уайтхолл». Международный центр здравоохранения/Отделение эпидемиологии и здравоохранения, Университетский колледж Лондона, 2004. [http://www.ucl.ac.uk/whitehall/pdf/Whitehallbooklet\\_1\\_.pdf](http://www.ucl.ac.uk/whitehall/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf).

**Международная консалтинговая компания в сфере человеческих ресурсов Mercer LLC:** «По результатам исследования, в США каждый второй сотрудник хочет уйти со своей работы», пресс-релиз компании Mercer, 20 июня 2011 года. <http://www.mercer.com/press-releases/1418665>.

**Исследование, проведенное двумя учеными:** «Важность после рабочей улыбки». *Harvard Business Review, The Magazine*, октябрь 2011 года. <http://hbr.org/2011/10/the-importance-of-an-after-work-smile/ar/1>.

## Часть 2: Мощные силы

**«Вы не можете одновременно смеяться и бояться»:** Стивен Кольбер, интервью Джеймса Каплана, *Parade*, 23 сентября 2007 года, 6–7.

**«Надеюсь, вы все республиканцы»:** Рональд Рейган начальнику медицинской службы на входе в операционную после покушения, 30 марта 1981 год. <http://edition.cnn.com/TRANSCRIPTS/1308/10/cotc.01.html>.

**Что однажды «маленькие черные мальчики»:** Мартин Лютер Кинг младший, «Я мечтаю». В Вашингтоне в марте. Мемориал Линкольна: Вашингтон. 28 августа 1963 года. Адрес. <http://www.archives.gov/press/exhibits/dream-speech.pdf>.

**«Я вам нравлюсь...»:** Салли Филд, 57-е вручение премии «Оскар», в разговоре с аудиторией, 25 марта 1985 года. <http://www.hollywoodreporter.com/video/video-sally-field-oscar-speech-101595>.

**Люди, считающие себя счастливыми:** Шэрон Джейсон (Sharon Jayson), «Вы счастливы? По данным исследования, вы можете жить на 35 % дольше», *USA Today*, 31 октября 2011 года. <http://yourlife.usatoday.com/mind-soul/story/2011-10-31/Happy-You-may-live-35-longer-tracking-study-suggests/51016606/1>. Эндрю Стептоу (Andrew Steptoe) и Джейн Уордл (Jane Wardle). «Положительное воздействие измеряется при помощи экологической моментальной оценки и выживаемости у пожилых людей». *Материалы Национальной академии наук США*. (2011).

**Национальный контртеррористический центр:** Национальный контртеррористический центр, «Отчет о терроризме за 2011 год», 12 марта 2012 года. <http://www.fas.org/irp/threat/nctc2011.pdf>.

**По данным статистики ФБР:** Wall Street Journal, «Убийства в Америке». <http://projects.wsj.com/murderdata/?mg=inert-wsj>.

**Сравните эти числа с 600 000:** Донна Хойерт (Donna L. Hoyert) и Джакуан Ксю (Jiaquan Xu), «Отчет о национальной демографической статистике», Центры по профилактике и контролю заболеваемости, Национальный центр статистики охраны здоровья. № 6 (2012): 17. [http://www.cdc.gov.nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61\\_06.pdf](http://www.cdc.gov.nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61_06.pdf).

**Чарли Ким мог ощущать напряжение:** Чарли Ким, интервью с автором, октябрь 2012 года.

**Исследование 2010 года:** Франческа Джино, Майкл Нортон и Дэн Ариэли, «Подделка: обманчивые расходы фальсифицирования», Psychological Science, № 5 (2010): 712–20. <http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf>.  
<http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf>.

**«Цена лидерства»:** Подполковник Джордж Флинн, интервью автора, ноябрь 2011 года.

**«Мы бы никогда не мечтали о»:** Боб Чапман, интервью автора, январь 2011 года.

**«Лучше бы мы все страдали»:** Там же.



## Часть 3: Реальность

**«Сколько душ...»:** Интервью автора с конфиденциальным источником Федерального агентства воздушного транспорта, июль 2012 года.

**Внутренние и пассажирские рейсы:** Министерство транспорта США, отдел транспортной статистики, пресс-релиз. Последнее обновление: 4 апреля 2013 года. [http://www.rita.dot.gov/bts/press\\_releases/bts016\\_13](http://www.rita.dot.gov/bts/press_releases/bts016_13).

**Терапевт:** Рональд Дворкин, «Подъем промышленной заботы», *Policy Review* (Гуверовский институт, Стэнфордский университет), № 161. <http://www.hoover.org/publications/policy-review/article/5339>.

**Отрасль товаров для самообслуживания:** «Рынок самосовершенствующихся товаров и услуг», Marketdata Enterprises Inc. (2012). <http://www.marketresearch.com/Marketdata-Enterprises-Inc-v416/Self-Improvement-Products-Services-7284574/>.

## Часть 4: Как мы до этого дошли

**Одна коммерческая радиостанция:** History Channel, «Буйные двадцатые». <http://www.history.com/topics/roaring-twenties>.

**«Черный вторник»:** Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC Learning Bank. <http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>.

**Великая депрессия – период:** Гарольд Бирман-младший (Harold Bierman Jr.), «Крах фондового рынка в 1929 году», *Economic History Association*, 5 февраля 2010 года. <http://eh.net/encyclopedia/article/bierman.crash>.

**Длилось больше десяти лет:** History Channel, *Великая депрессия*. <http://history.com/topics/great-depression>.

**Америка вступила во Вторую мировую войну:** Сабрина Тавернайз (Sabrina Tavernise), «Из-за того, что мало американцев служат, увеличивается разрыв между военными и гражданскими», *New York Times*, 24 ноября 2011 года. [http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-as-fewer-americans-serve.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-as-fewer-americans-serve.html?_r=0).

**Война:** Кен Бёрнс и Линн Новик, Florentine Films and WETA-TV, 2007. <http://www.pbs.org/thewar/>.

**Вся страна сплотилась:** «Восемнадцатилетний», Life, 30 ноября 1942 года.

**Коэффициент рождаемости в США:** Перепись населения США.  
[www.census.gov](http://www.census.gov).

**Количество детей, рожденных в 1946 году:** Джессика Синкавейдж (Jessica R. Sincavage), «Рабочая сила и безработица: Три поколения перемен». Министерство труда США, отдел статистики труда, Monthly Labor Review (июня 2004 года): 34–41. <http://www.bls.gov/opub/mlr/2004/06/art2full.pdf>.

**Конец поколения беби-бум:** Там же.

**Представители поколения беби-бум добавили 76 миллионов:** Там же.

**Средний уровень доходов в США:** Перепись населения США.  
[www.census.gov](http://www.census.gov).

**Афроамериканцы:** Сайт сената США: «Эпохальный закон: Закон о гражданских правах 1964 года».  
<http://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm>

**«Десятилетие «Я»:** Томас Вулф. «Десятилетие «Я» и Третье Великое пробуждение». New York Magazine, 23 августа 1976 года. <http://nymag.com/news/features/45938/> (доступ получен 24 сентября 2013 года).

**ВВП:** Бюро анализа экономической эффективности. [www.bea.gov](http://www.bea.gov).

**«Компьютер на каждом столе»:** Джон Нотон, «Как компания Microsoft в течение десяти лет спала на работе». The Observer, 20 июля 2013 года. <http://www.theguardian.com/technology/2013/jul/21/microsoft-realignment-steve-ballmer-naughton>.

**Президент Рональд Рейган:** сайт телеканала History Channel, *Этот день в истории*, «5 августа 1981 года: Рейган увольняет 11 359 авиадиспетчеров». <http://www.history.com/this-day-in-history/reagan-fires-11359-air-traffic-controllers>.

**Забастовка является незаконной:** Национальное управление по вопросам трудовых отношений, «Резолютивная часть закона Тафта – Хартли». <http://www.nlr.gov/who-we-are/our-history/1947-taft-hartley-substantive-provisions>.

**Запрет Рейгана:** Грег Миллер, «Клинтон снимает запрет, наложенный на уволенных авиадиспетчеров». Los Angeles Times, 13 августа 1993 года.

**Чем больше финансовых аналитиков... тем меньше инноваций:** Джек Хи (Jie (Jack) He) и Xuan Tian, «Темная сторона аналитического охвата: Положение инноваций», *Journal of Financial Economics*, том 109, выпуск 3 (сентябрь 2013 года): 856–78.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X13001086>.

**«Никто с утра не просыпается»:** Боб Чапман, интервью автора, февраль 2013 года.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**

## Список литературы

**Бренинг, Лоретта Грациано** (Breuning, Loretta Graziano). *Я млекопитающее: Почему наш мозг связывает статус и счастье*. Окленд: System Integrity Press, 2011.

**Бренинг, Лоретта Грациано** (Breuning, Loretta Graziano). *Встреча с нашими химическими элементами счастья*. Окленд: System Integrity Press, 2012.

**Брокау, Том**. *Величайшее поколение*. New York: Random House, 1998.

**Качиоппо, Джон** (Cacioppo, John T.) и Уильям Патрик. *Одиночество: Человеческая природа и потребность в социальных связях*. New York: W. W. Norton, 2009.

**Коллинз, Джим и Джерри Поррас**. *Построенные навечно*. New York: Harper Perennial, 2004.

**Фримен, Джон**. *Тирания электронной почты: Путешествие по почтовому ящику длиной в четыре тысячи лет*. New York: Scribner, 2011.

**Хилл** (Hill, R. A.) и **Данбар** (R. I. Dunbar), «Объем социальных сетей». *Human Nature* 14, № 1 (2003): 53–72.

**Лэйн, Роберт** (Lane, Robert E.). *Потеря счастья в условиях рыночной экономики*. New Haven, CT: Yale University Press, 2001.

**МакКлеллан Джеймс** (McClellan, James E.) и Гарольд Дорн (Harold Dorn). *Наука и технология в мировой истории: Введение*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2006.

**Марке, Дэвид**. *Разверните ваш корабль! Жесткий менеджмент от капитана лучшей подводной лодки США*. New York: Portfolio/Penguin, 2012.

**Милгрэм, Стэнли**. *Подчинение авторитету: экспериментальное исследование*. New York: Harper-Perennial, 2009.

**Олдс, Жаклин** (Olds, Jacqueline). *Одинокий американец: Все большее отдаление друг от друга в XXI веке*. Boston: Beacon Press, 2010.

**Раппапорт, Альфред**. *Создавая акционерную стоимость: Новый стандарт эффективности бизнес-деятельности*. New York: Free Press, 1986.

**Сапольски, Роберт** (Sapolsky, Robert M.) *Почему у зебры не бывает язвы желудка*. 3-е издание. New York: Holt Paperbacks, 2004.

**Шварцц, Марк** (Schwartz, Mark). «Роберт Сапольски рассматривает психологический эффект стресса». *Stanford University News Service*. Доступ

получен 28 февраля 2012 года.  
<http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolskysr-030707.html>.

**Смит, Лейси Болдуин.** Краткая, неуважительная и приятная история Англии. Chicago, IL: Academy Chicago Publishers, 2006.

«Социальный статус и здоровье: Индекс мучений». *Economist*, 14 апреля 2012 года. Доступ получен 4 мая 2012 года.  
<http://www.economist.com/node/21552539/print>.

**Соркин, Эндрю Росс.** Слишком большие, чтобы рухнуть: История изнутри о том, как Уолл-стрит и Вашингтон боролись, чтобы спасти финансовую систему от кризиса и от самих себя. New York: Viking, 2009.

**Ставрианос, Лефтен Ставрос** (Stavrianos, Leften Stavros). Дороги жизни из нашего прошлого: Новая мировая история. Armonk, NY: M. T. Sharpe, 1997.

**Стаут, Линн** (Stout, Lynn A.). Миф об акционерной стоимости: Как отдача первостепенного значения акционерам вредит инвесторам, корпорациям и общественности. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.

**Теркл, Шери.** Совместное одиночество: Почему мы ожидаем большего от технологии и меньшего друг от друга. New York: Basic Books, 2011.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**