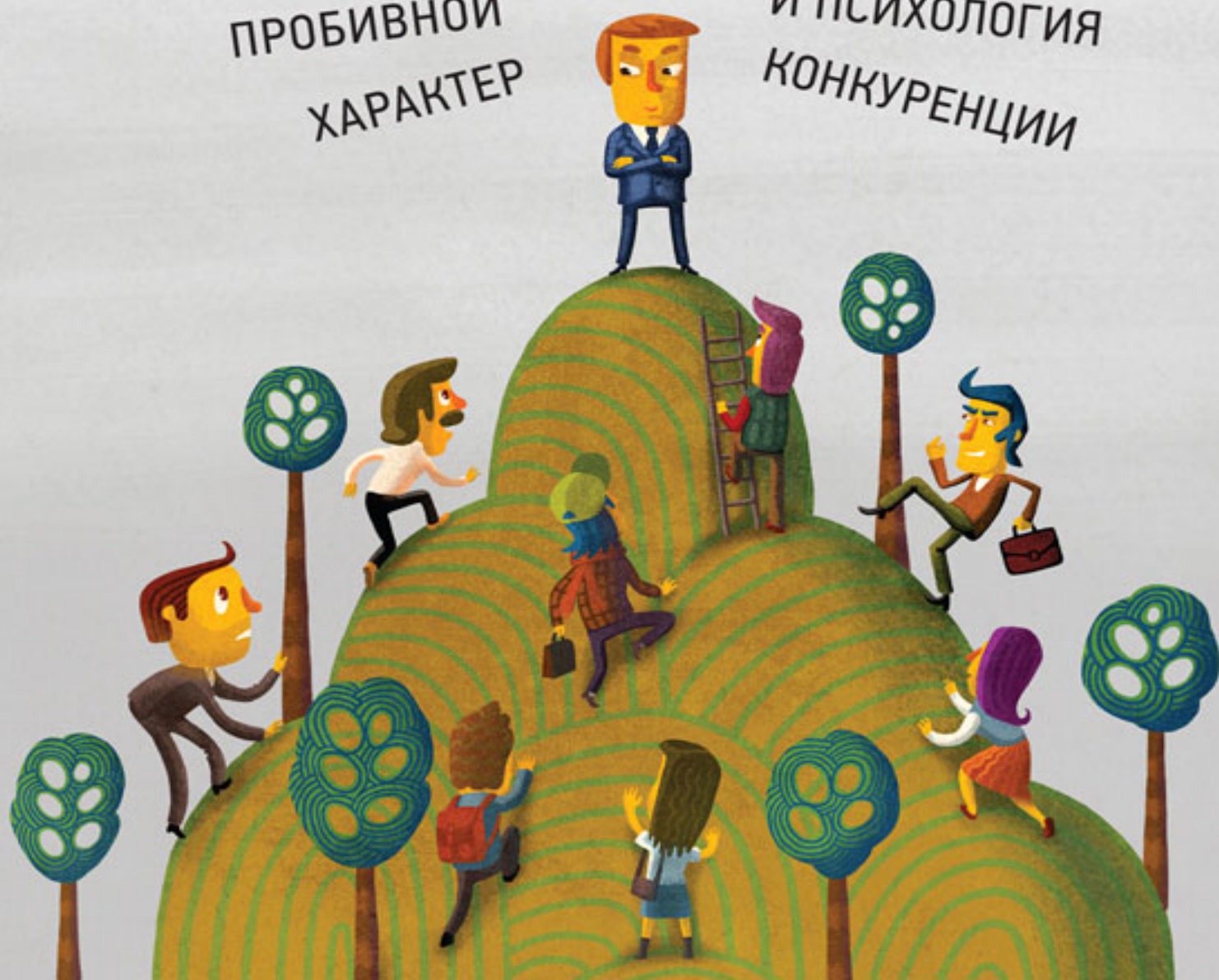


По Бронсон
и Эшли Мерримен

Царь горы

ПРОБИВНОЙ
ХАРАКТЕР

И ПСИХОЛОГИЯ
КОНКУРЕНЦИИ



Эту книгу хорошо дополняют:

Психология достижений

Хайди Грант Хэлворсон

Сделай себя сам

Тина Силинг

В этом году я...

М. Дж. Райан

Мифы воспитания

По Бронсон и Эшли Мерримен

Гибкое сознание

Кэрол Дуэк

Великие по собственному выбору

Джим Коллинз и Мортен Хансен

Po Bronson

Ashley Merryman

Top Dog

The science of winning and losing

По Бронсон
Эшли Мерримен

Царь Горы

**Пробивной характер и психология
конкуренции**

Информация от издательства

*На русском языке публикуется впервые
Издано с разрешения Curtis Brown, Ltd. и Synopsis Literary Agency*

Бронсон П., Мерримен Э.

Царь горы. Пробивной характер и психология конкуренции / По Бронсон, Эшли Мерример ; пер. с англ. Н. Яцюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-500057-062-3

Опираясь на современные научные данные, авторы показывают, что стоит за каждой победой или поражением — будь то золотая олимпийская медаль или хороший результат на экзамене. Связывая воедино глубокие знания из таких разных областей, как политика, финансы, генетика, нейробиология, психология, военное дело, спорт, экономика, образование, они предлагают новый взгляд на природу и психологию конкуренции.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Po Bronson, 2013

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

В драке важно не то, насколько велика собака, а насколько она драчлива^{[\[1\]](#)}.

Дуайт Эйзенхауэр

ЧАСТЬ I

ОСНОВЫ

Быстрее всего лошадь бежит в табуне, когда у нее есть возможность догнать и обойти других скакунов.

Овидий

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Парашютисты и танцоры

1

Американские ученые даже не мечтали проделать что-нибудь подобное. Мы до сих пор не вполне понимаем, как совет по этике Университета Трира решился дать добро на проведение такого эксперимента. Однако нам доподлинно известно, что каким-то образом Рената Дайнцер получила университетское благословение. И вот она уже в Мозельской долине — известном винодельческом районе Германии — стоит посреди крохотного летного поля перед шестнадцатью испуганными людьми, которых убедила сделать первый в их жизни прыжок с парашютом.

Каждому из них было обещано, что за один день его превратят из неофита, ни разу не совершавшего ничего подобного, в мастера свободного падения.

Напугать до полусмерти — в этом заключалась суть эксперимента Ренаты Дайнцер. Ей было важно определить, как организм реагирует на факторы, вызывающие сильный стресс, а точнее, проявляется ли тот страх, который она видела на лицах окружавших ее людей, на уровне биохимических процессов.

Рената Дайнцер попросила каждого участника эксперимента до и после прыжка пожевать небольшой кусочек губки и выплюнуть его в пробирку. По собранным образцам слюны она могла точно определить, как выражается на биохимическом уровне острая стрессовая реакция, — другими словами, оценить психоэндокринные факторы напряжения, возникающего во время прыжка с парашютом.

Небольшой самолет раз за разом поднимал в воздух по три-четыре человека, сидевших на полу и пристегнутых ремнями безопасности. Колотящиеся сердца несчастных буквально выпрыгивали из груди, казалось, их сдерживали только парашютные лямки.

Всего за пять минут самолет достигал высоты более трех тысяч метров — зоны выброски парашютистов. Все участники уже находились на грани нервного срыва, но во славу науки ни один из них

не пошел на попятную. Когда самолет снижал скорость до 160 километров в час, испытуемые занимали исходное положение и по одному выпрыгивали через люк в хвостовой части фюзеляжа. Каждый делал по кувырку, а затем, слегка прогнувшись, зависал в воздухе животом и лицом к земле, и его тело начинало свободное падение со скоростью почти 200 километров в час. Бесконечно долгую минуту новоиспеченные парашютисты испытывали невероятное состояние стремительного полета вниз, прямо на виноградники.

Во время первого свободного падения человеку бывает так страшно, что он или дышит слишком глубоко, перенасыщая легкие кислородом, или, напротив, забывает дышать. Это особенно опасно, потому что на высоте трех тысяч метров ощущается недостаток кислорода, а из-за давления воздушного потока нарушается работа кровеносных сосудов. В самых серьезных случаях возникает гипоксия, приводящая к временной слепоте, нарушению памяти и потере ориентации. К тому времени, когда можно дернуть за кольцо и прекратить свободное падение, желание спастись достигает такой силы, что в момент открытия парашюта некоторые полностью отключаются и какую-то часть спуска находятся в бессознательном состоянии.

Однако у подопечных Ренаты Дайнцер не возникло никаких осложнений. Слушая инструкции, передаваемые по радиостанции, встроенной в защитные шлемы, все до одного благополучно добрались до посадочной полосы, а некоторые начинающие парашютисты даже сумели плавно приземлиться на ноги.

Вряд ли участники эксперимента захотели бы включить этот подвиг в список дел, которые необходимо выполнить, прежде чем перейти в мир иной. Впрочем, им предстояло осуществить его *снова*. Рената Дайнцер предложила членам группы прыгнуть с парашютом три раза. После каждого приземления они смачивали губку слюной и ждали своей очереди на следующий прыжок. Некоторые начинающие парашютисты совершили по три прыжка за один час.

Почему прыгать было необходимо именно три раза? Рената Дайнцер хотела выяснить, насколько ослабевает возбуждение, возникающее обычно во время первого свободного падения. Другими словами, привыкает ли человек к прыжкам настолько, что они больше

не вызывают у него интенсивного напряжения?

По результатам анализа слюны парашютистов Дайнцер пришла к выводу, что именно первое падение вызывало реакцию крайнего возбуждения. Но во время каждого последующего уровень тревоги снижался примерно на четверть. Реакция на третий прыжок оставалась сильной, но в среднем ее величина составляла не более половины первоначальной — возникающее напряжение скорее напоминало состояние человека, который застрял в пробке и опаздывает на важную встречу.

Эксперимент Ренаты Дайнцер показал: к тому, чтобы стремительно мчаться навстречу земле в свободном падении, мы можем довольно быстро приспособиться.

Сегодня многие с большим удовольствием — и довольно часто — прыгают с парашютом. Но если каждое повторное свободное падение все меньше и меньше обеспечивает организм мощным выбросом гормонов, в чем же секрет неизменной притягательности затяжных прыжков? Стивен Линг, изучающий проблемы риска, создал концепцию «хождения по краю», воспользовавшись термином *edgework*, который в свое время ввел в обиход журналист Хантер Томпсон, описавший разные аспекты анархического поведения человека. В 1980-е годы Линг служил в одном из центров парашютной подготовки, где управлял самолетом для прыжков с парашютом. Поэтому, когда в дальнейшем ученый стал исследовать поведение автогонщиков, горнолыжников, строевых солдат и предпринимателей, он смог сопоставить полученные данные с тем, что уже хорошо знал о парашютистах. В результате Линг пришел к следующему выводу: истинная притягательность прыжков с парашютом, как и других видов деятельности, где есть риск, обусловлена тем, что человек, выполняющий соответствующее дело квалифицированно, полностью владеет ситуацией, которой, по мнению большинства обычных людей, невозможно управлять. Любители ходить по краю пропасти могут контролировать происходящее благодаря, во-первых, мерам безопасности, абсолютно необходимым в условиях большого риска, и, во-вторых, основным моторным навыкам, позволяющим не поддаваться парализующему воздействию страха и безраздельно концентрироваться на выполнении действий, нужных для выживания.

Наградой служит чувство свободы воли, которое люди обретают в процессе преодоления риска. На самом деле их привлекают отнюдь не острые ощущения, а возможность управлять собой в щекочущих нервы обстоятельствах.

А теперь нам хотелось бы выяснить, какая разница между прыжками с парашютом и — бальными танцами.

2

Едва ли Хантер Томпсон когда-нибудь считал бальные танцы искушением судьбы. Вряд ли удастся найти в них нечто анархическое. Не похоже, чтобы это занятие относилось к категории неуправляемых ситуаций. Маловероятно, что в результате увлечения бальными танцами наступит летальный исход.

К северо-западу от Мозельской долины, примерно в 450 километрах от места проведения вышеописанного эксперимента, в немецком городе Дортмунде, проводил исследование ученый, которого тоже интересовало воздействие сильных переживаний на функционирование эндокринной системы человека. Николас Роleder, подобно Ренате Дайнцер, вооружившись губками для сбора образцов слюны, проанализировал ее состав и сопоставил результаты за те дни, когда участники эксперимента тренировались или отдыхали, с результатами, полученными во время соревнований. На сей раз в качестве объектов исследования выступали танцоры, причем в большинстве случаев это были пары, уже много лет занимавшиеся бальными танцами.

Исследование проводилось во время конкурса, проходившего в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия. Причем речь не шла о денежных призах — съехавшимся из разных уголков Европы танцорам было важно заявить о себе. Состязание началось в субботу и длилось много часов подряд практически без перерывов; недолгие передышки наступали только во время объявления победителей очередного отборочного тура. В категории «современные танцы» участвовали мужчины с зачесанными назад волосами, одетые во фраки, и женщины со сценическим гримом на лице, в шелковых, расшитых блестками вечерних платьях. Каждая пара, услышав свой номер, выходила на

танцевальную площадку, полторы минуты исполняла медленный вальс, после чего покидала сцену и, попивая воду, ждала своей очереди на следующий танец — впереди у них были танго, венский вальс, медленный и быстрый фокстрот.

Во время конкурса пары вызывали только по номерам, имена танцоров не назывались до тех пор, пока в конце дня не объявляли финалистов. Однако подобная анонимность мало чем помогала участникам: их волнение от осознания того, что пять судей сразу заметят любую оплошность, было почти осязаемым. Судьи оценивали каждое движение танцоров, обращая особое внимание на такие нюансы исполнения, как плавность ритмических сочетаний шагов фокстрота, энергичный и четкий ритм танго, подъемы и спуски в вальсе, вытягивание лодыжек и носков для улучшения линий.

Во время каждого раунда, а также до и после пары собирали образцы слюны. К концу вечера у Николаса Роледера в холодильнике насчитывалось почти девятьсот пробирок.

Вернувшись в свою лабораторию, исследователь, чтобы предотвратить образование плесени, заморозил образцы, а потом размораживал их по мере необходимости. Он прогонял слюну каждого участника в центрифуге со скоростью трех тысяч оборотов в минуту, затем с помощью пипетки помещал по двадцать пять микролитров в лунки аналитического планшета, покрытого козьими антикроличьими антителами, и добавлял в образец перекись и иммунную сыворотку, после чего удалял все свободные молекулы с помощью фосфатной ванны. Под воздействием всех перечисленных химических веществ содержимое аналитического планшета начинало излучать сильное свечение. С помощью люменометра Роледер измерял его интенсивность, что позволило ему определить количество маркеров стресса в образцах слюны танцоров. Насколько велико было волнение, испытываемое танцорами?

Напряжение конкурса бальных танцев вызывало у участников такую же сильную реакцию, как у начинающих парашютистов во время второго прыжка. Более того, у многих танцоров стресс достигал такого же уровня интенсивности, как у людей, совершавших свой *первый затяжной прыжок с парашютом*.

Не забывайте, что этот конкурс не был в жизни танцоров ни

первым, ни даже вторым. Многие из них принимали участие в разных состязаниях на протяжении восьми лет; в среднем на каждого участника приходилось по сто тридцать одному конкурсу. Однако, несмотря на весь свой опыт участия в конкурсах и тысячи часов практики, танцоры все равно испытывали сильнейшее напряжение.

Проанализировав полученные данные, Николас Роледер попытался определить влияние опыта на уровень стресса. Он разделил участников на три категории по квалификации. В первую группу вошли танцоры, у которых за плечами было менее восьмидесяти соревнований; опыт бальных танцев большинства из них не превышал нескольких лет. Танцоры второй группы приняли участие в более чем восьмидесяти соревнованиях и занимались бальными танцами больше двух лет. Третью группу составили мастера, регулярно танцевавшие на протяжении более десяти лет и принявшие участие в ста семидесяти трех конкурсах. Один танцор участвовал в более чем четырехстах соревнованиях. По идее, все они были настоящими профессионалами. При таком уровне квалификации участие в танцевальных конкурсах не должно было бы требовать от них серьезного когнитивного контроля — об этом говорят теоретические выкладки, поскольку за мышечную память отвечает мозжечок, корректирующий двигательную активность и обеспечивающий автоматическое выполнение необходимых движений. Следовательно, танцоры могли бы не терзаться от страха, что забудут, на какое ребро стопы, внутреннее или внешнее, ставить ногу.

В реальной жизни дело обстояло иначе. Во всех трех группах наблюдалась одинаково интенсивная стрессовая реакция. Психогенные показатели не лгали: беспощадный мир танцевального зала вызывал у танцоров страх независимо от их опыта. Они так и не смогли привыкнуть к конкурсной борьбе. Даже танцоры с десятилетним стажем непрерывных занятий бальными танцами чувствовали себя в ту субботу так, будто прыгают из самолета с парашютом.

Почему так происходит? Почему затаенные прыжки с парашютом довольно быстро становятся обычным делом для человека, но ему не дано привыкнуть к участию в конкурсах бальных танцев?

Потому что настоящее различие между двумя видами деятельности

состоит не в физической среде, в которой все происходит, и даже не в опасности для жизни и здоровья. Истинное отличие заключается в *психологической среде*. Опытные танцоры соревновались друг с другом, а начинающие парашютисты — нет. Если быть еще точнее, то стресс у танцоров вызывали не *танцы*, а тот факт, что оценивают их *исполнение*. Вопрос ставился так: победа или поражение.

Конкуренция — явление особое. Она сама по себе сопряжена с опасностью и волнением. Давайте строго подойдем к этой проблеме и постараемся в ней разобраться.

В последнее время утвердилось мнение, будто секрет успеха в любом виде деятельности состоит в осознанной и постоянной практике на протяжении минимум десяти лет. Именно упражнения сделают из вас настоящего специалиста. Будьте упорными — и вы получите свой шанс на успех. Идея получила широкое распространение, но мы чувствовали, что в этой формуле успеха чего-то не хватает. Все-таки людей оценивают не по их умению *упражняться*.

Обработка действий, по сути, отличается от соревнования. Можете тысячу раз репетировать речь о том, насколько вы достойны данной работы, но что вы будете делать, когда увидите в приемной тридцать человек, претендующих на то же место?

Брокер может иметь научную степень и потратить десяток лет на изучение методов оценки акций, но поможет ли ему это, если доходность портфеля неожиданно сократится в два раза, а клиент захочет узнать, почему он не должен передавать свой счет другому трейдеру? Вы будете тренировать сына, подавая ему бейсбольный мяч миллионы раз, пока он не отработает удар, но что произойдет, когда ваш ребенок столкнется лицом к лицу с подающим, у которого одна цель — чтобы противник не поймал мяч? Постоянные упражнения на фортепиано развивают беглость пальцев, но избавят ли они от неприятных колик в животе, когда вы впервые окажетесь на сцене перед публикой?

Чтобы вам сопутствовал успех, необходимо действовать так, как требуют обстоятельства. Быть в состоянии справляться с внешними воздействиями. Не проявлять слабости перед лицом соперника.

Мы решили выяснить, как людям удастся достичь этого.

Результаты исследования Николаса Роледера свидетельствуют: страх перед участием в соревновании не проходит с приобретением опыта — из чего неизбежно следует, что бесконечные годы тренировок не приведут вас к победе автоматически. Помимо осознанной практики успех зависит от вашего умения состязаться — иначе говоря, от того, насколько хорошо вы будете справляться с психоэндокринной реакцией на стресс, управлять ситуацией и обуздывать свои страхи. Из нашей книги вы узнаете, что всем свойственно так или иначе реагировать на стрессовую ситуацию, но каждый трактует ее по-своему, и именно характер интерпретации имеет решающее влияние на результат.

Десятки лет тренировок помогут стать хорошим профессионалом. Но это лишь распахнет перед вами определенные двери. В реальной жизни человеку придется «танцевать» против равных ему специалистов, которые, как и он, практиковались годами. Побеждает не тот, у кого больше опыта. Победителем становится человек, умеющий лучше состязаться, — тот, кто сохраняет присутствие духа, когда играет оркестр, сверкают огни и наблюдают судьи.

В условиях любой конкуренции решающее значение имеют те же самые основные навыки, которые так необходимы, когда вы, рискуя всем, идете по острию ножа, — способность не поддаваться парализующему страху и умение концентрировать внимание.

Говоря откровенно, никто не тратит десять лет на тренировки, чтобы вступить в борьбу. Мир устроен совсем иначе, и никто не прокладывает удобных тропок. Нас всех сразу окунают в конкурентную среду — задолго до того, как мы сумеем накопить нужный опыт. При этом наши результаты обязательно оцениваются, а наша судьба зависит от умения действовать. Чтобы выдержать все испытания, мы нуждаемся в чем-то большем, чем практика. Нам необходим запал борьбы.

Этот вопрос мы исследуем в своей книге: изучаем дух соперничества и рассказываем, как его обрести.

Конкуренция заставляет мир вертеться. Она движущий фактор

эволюции и основа демократии. Конкуренция стимулирует инновации и управляет мировыми рынками. Благодаря ей у нас есть средства к существованию.

Правда, некоторые утверждают, что конкуренция — источник зла. Они видят в ней только разрушительную силу и не верят в ее созидательный потенциал. По их мнению, сама суть конкуренции несовместима с такими общественно значимыми аспектами поведения людей, как сотрудничество и уважение.

Мы придерживаемся другой точки зрения. Те, кто предполагает, будто конкуренция несовместима с сотрудничеством, не учитывают довольно важные факторы. Во-первых, чтобы конкурировать, соперники должны взаимодействовать друг с другом и придерживаться определенных правил: между ними существует взаимное соглашение, которое и регулирует их борьбу. Во-вторых, в большинстве случаев соперничество происходит между командами, а успех конкурентной борьбы зависит от взаимодействия отдельных членов коллектива. Следовательно, здоровая конкуренция невозможна без сотрудничества. На самом деле наша склонность к соперничеству формируется под воздействием тех же гормонов, что и склонность к взаимодействию.

Следует признать, что порой стремление быть первыми действительно пробуждает в человеке самое худшее. Однако недостойное поведение вряд ли позволит добиться долгосрочного успеха в конкурентной борьбе. Дети не станут играть с ребенком, который отнимает у них игрушки. У вас не будет постоянных клиентов, если вы обманываете людей или выводите их из себя. Дурные поступки приводят к изоляции: никто не хочет работать с теми, кому нельзя доверять. Кроме того, участники конкурентной борьбы, стремящиеся взять верх обманным путем, не обладают качествами, необходимыми для того, чтобы прийти к заслуженному успеху. Мошенничество — это краткосрочная стратегия, не способная обеспечить победу на долгом пути.

По нашему мнению, негативное отношение к конкуренции отчасти объясняется трудностями, связанными с толкованием этого термина. Мы без колебаний заявляем, что страны должны поддерживать высокую конкурентоспособность как в деловой, так и в научной сфере. Неконкурентоспособная компания не только отстает по

экономическим показателям, но и не выполняет своих обязательств перед акционерами и сотрудниками. Владельцы сезонных абонементов на игры имеют бесспорное право выражать недовольство, если их любимые команды не добиваются успеха. Конечно, не обязательно выигрывать каждый раз, но они должны хотя бы наступать и делать все возможное для достижения победы.

Термин «конкуренция» обретает негативное значение, только если используется применительно к отдельным людям. Когда речь заходит о Мэджике Джонсоне — игре на баскетбольной площадке или бизнесе в его империи недвижимости, — слова «боевой настрой» звучат как комплимент, но если ваша любимая девушка во время карточной игры продемонстрирует нечто подобное, то вас это сильно насторожит.

Необходимо провести различие между *адаптивной* и *неадаптивной конкурентоспособностью*. Люди, которым свойственна адаптивная склонность к соперничеству, отличаются упорством и решимостью принять любой вызов, но ограничены неизменным соблюдением правил. Даже в случае проигрыша они проявляют способность испытывать истинное удовлетворение от потраченных усилий. Им нет необходимости быть лучшими во всем; они стремятся быть лучшими только в той области, в которой у них есть необходимая подготовка. Эти люди могут быть перфекционистами на работе, но им совершенно безразлично, что их результаты в теннисе или в шаффлборде самые худшие. Здоровая склонность к соперничеству характеризуется постоянным стремлением к совершенству, а не чрезмерной озабоченностью занимаемым положением. Именно адаптивная конкурентоспособность побуждает совершать великие, героические дела, которые вдохновляют всех нас.

Негативный оттенок значения слова «конкуренция» связан с неадаптивным вариантом стремления человека быть первым во всем. Неадаптивная склонность к соперничеству свойственна людям с такими качествами, как психологическая уязвимость и мотивационное смещение. Они не способны примириться с тем, что проигрыш является неотъемлемой частью жизни, и продолжают состязаться даже тогда, когда с ними уже никто не конкурирует. Они должны быть лучшими во всем и не прекращают сравнивать себя с окружающими, хотя соперничеству уже пришел конец. Они никогда не

останавливаются при звуке финального свистка. Такой человек провоцирует и втягивает в борьбу людей, не желающих с ним соперничать. Когда же победу одержать не удастся, он способен прибегнуть к мошенничеству.

Если люди говорят: «Я не стремлюсь к соперничеству», они имеют в виду именно неадаптивную склонность к конкуренции, думая при этом о тех, кто стремится превращать даже самые невинные события в кровавую бойню и вступает в борьбу по одной-единственной причине — чтобы воспользоваться возможностью унижить другого человека. Сверхконкурентность представляет собой неадаптивный вариант склонности к соперничеству, тогда как адаптивный вариант говорит о благоприятном стремлении к переменам. Адаптивная склонность к конкуренции — это чрезвычайная разборчивость в выборе своих сражений и осознание, какие из них действительно важны, а какие только уводят от поставленных целей. В своей книге мы уделяем основное внимание именно адаптивной конкурентоспособности.

К сожалению, некоторые лингвистические особенности мешают более или менее вразумительно объяснить эти два понятия: *адаптивная конкурентоспособность* и *неадаптивная конкурентоспособность*.

Общий термин «конкурентность» не отражает тонкого различия между адаптивной и неадаптивной формой склонности к соперничеству. Чтобы дать определение человека с пробивным характером, описать его достоинства без негативного оттенка, приходится прибегать к лингвистическим уловкам, чаще всего к метафорической речи. Такие люди имеют «стальные нервы», «мертвую хватку», «бойцовский характер» и «железную волю». Об их действиях мы говорим не иначе, как: «берут быка за рога», «шагают по трупам», «идут напролом», «идут ва-банк», «тянут из себя все жилы». У них «слово связано с делом», они «собираются с силами», «бьют копытом», «рвутся в бой», «преодолевают препятствия» или «берут их штурмом». Человек с пробивным характером трудится не покладая рук, не делает себе поблажек и не сдается ни при каких обстоятельствах — ведь он лучший в своей области, он тот самый пес, который всегда побеждает в драке.

В конечном итоге подбор точных слов привел нас к истокам

европейской цивилизации — культуре Древней Греции, где поистине умели ценить дух соперничества. Гимнастические залы, в которых мужчины готовились к спортивным соревнованиям, были центрами общественной жизни. Собираясь в них, горожане обменивались взглядами и обсуждали планы; они развивали свои идеи во время физических упражнений и соревнований. Древние греки играли в бабки, кости, стеклянные шарики и шашки — и относились к этим играм очень серьезно. На государственном уровне устраивались состязания драматургов и актеров; многие произведения Эсхила, Софокла, Еврипида и Аристофана были написаны специально для таких конкурсов. Древняя Греция известна как родина Олимпийских игр, но помимо них проводились Панэллинские, Немейские и Истмийские игры, а также Гераи — атлетические состязания женщин, посвященные богине Гере.

Постоянное участие в состязаниях позволяло человеку совершенствоваться и ум и тело. Конечной целью было достижение *арете* (др.-гр. *αρετή* — добродетель, доблесть, достоинство) — понятие, очень важное для каждого древнего грека. В наше время философский термин *арете* чаще всего связывают с понятиями «совершенство» и «превосходство». Однако это лишь часть его истинного значения.

По мнению историка Джона Лендона, соревновательность была источником всех остальных добродетелей: храбрости, преданности, добросовестности. В эпоху Гомера о человеке, в котором горел огонь борьбы, говорили, что у него есть *арете*. Человек, показавший себя в разгаре сражения блестящим стратегом и бесстрашным воином, обладал *арете*. При любых испытаниях он оставался вождем, проявлявшим мастерство, умение, высокие замыслы и убежденность. Он обладал физической мощью, молниеносной реакцией и виртуозно владел мечом. Он был храбр и непреклонен. И самое главное, ему была присуща *метис* (др.-гр. *μῆτις* — разум, мудрость) — божественная мудрость.

Таким образом, *арете*, или достижение совершенства через соперничество, стало для древних греков главной добродетелью. *Арете* считалось характерной чертой олимпийских богов, а смертные лишь стремились достичь его.

Олимпийские игры представляли собой религиозный и спортивный праздник, но он был не просто развлечением, передышкой между боями или имитацией военных действий. Во время спортивных состязаний соревнующиеся мужчины имели возможность продемонстрировать свое *арете*. Считалось, что первыми участниками были сами олимпийские боги и герои греческих мифов, а принимавшие участие в атлетических состязаниях обычные люди стремились добиться таких же побед. Иначе говоря, древние греки, следуя за олимпийцами, могли достичь божественного идеала. Состязания проявляли превосходные качества атлетов и учили их становиться лучшими среди лучших. На Олимпийских играх царил дух благородства: соперники, показывая спортивную доблесть, воздавали друг другу почести и славу. В таких состязаниях каждый имел возможность заслужить *кюдос* (др.-гр. *κῦδος* — честь, слава) — признание богов за славные деяния.

Во многих отношениях «Илиада» и «Одиссея» представляют собой великую хвалебную песнь Гомера *арете*. Герои Ахилл («Илиада») и Одиссей («Одиссея») на протяжении всего эпического повествования доводят свое *арете* до совершенства. В «Илиаде» суть *арете* раскрывается в процессе поиска ответа на вопросы: почему и с кем мы боремся и как во время тяжких потрясений сохранить свою честь? В многочисленных испытаниях, выпавших на долю Одиссея по пути домой, Гомер описывает основы *арете*: доблесть, выносливость, самообладание, граничащую с хитростью лиса изобретательность, мудрость и дипломатичность.

Древние греки отнюдь не боялись, что соперничество порождает безнравственность. Напротив, они были убеждены, что соревновательность *научает* нравственному поведению. Люди могли постичь благородный дух состязательности, только оспаривая первенство. Проще говоря, древние греки учились вести честную борьбу, проявлять благородство и питать уважение к соперникам. Когда о ком-то говорили: он обладает *арете*, это означало, что борьба сформировала в человеке самые лучшие качества и помогла раскрыть всю мощь его потенциала.

Приблизительно через 2900 лет после эпохи Гомера, в 2008 году, в Пекине открылись очередные Олимпийские игры. То, о чем пойдет речь ниже, произошло 11 августа в Китайском национальном центре водных видов спорта, известном под названием «Водный куб». Французская мужская команда считалась главным претендентом на победу в финальных соревнованиях по плаванию в эстафете 4 × 100 метров вольным стилем. Накануне соревнований Ален Бернар сказал, что французы «разобьют американцев в пух и прах». Спортсменам этих двух стран предстояло соревноваться бок о бок на четвертой и пятой дорожках. По третьей дорожке должны были плыть австралийцы, которые тоже вышли в финал; а надо сказать, у американской и австралийской команд была давняя история соперничества.

Олимпийские игры — фактически всегда самое заметное и напряженное событие в карьере любого спортсмена, но в данном случае ожидания взлетели до небес. В соревнованиях принимали участие около десятка рекордсменов мира. Вся американская команда, а это Майкл Фелпс, Каллен Джонс, Гаррет Вебер-Гейл и Джейсон Лезак. Французские пловцы Ален Бернар и Фредерик Буске. Австралийскую команду возглавлял рекордсмен мира Имон Салливан. В ЮАР снова собрали всю команду пловцов, установивших мировой рекорд в 2004 году в эстафете 4 × 100 метров вольным стилем на Олимпиаде в Афинах. Кроме того, весь спортивный мир обсуждал вопрос, сможет ли Майкл Фелпс завоевать восемь золотых медалей, побив тем самым рекорд Марка Спитца, завоевавшего семь золотых медалей в 1972 году на Олимпиаде в Мюнхене. Чтобы Фелпс взял восемь медалей, американская команда должна была выиграть эту эстафету.

Американцы знали, что для победы им необходимо одно: все члены команды должны проплыть идеально, то есть каждый пловец обязан показать рекордный результат.

Как и ожидалось, первый этап выиграл австралиец Салливан, проплывший дистанцию за 47,24 секунды. (Два дня спустя он установил новый мировой рекорд в одиночном заплыве на 100 метров вольным стилем — 47,05 секунды.) Фелпс отстал от Салливана на 0,3 секунды; а французская команда шла сразу после Фелпса. Однако на

втором и третьем этапах французские пловцы обошли соперников из команды США на целый корпус.

В американской команде финальный заплыв совершал самый старый пловец Олимпиады — тридцатидвухлетний Джейсон Лезак. Во время последнего этапа эстафеты он плыл вдоль разделительной линии, преодолевая волну, которую поднимал плывший впереди Бернар. Позднее он сказал нам: «На дистанции 100 метров большинство пловцов стараются взять определенный темп. На такой дистанции они еще дышат. На пятидесятиметровой — нет. Как правило, в заплыве на 100 метров, когда я иду на максимальной скорости, на последних десяти метрах я уже умираю».

Во время Олимпиады в Сиднее в 2000 году Лезак не вышел в финал, так как перестарался с сохранением энергии в полуфинальном одиночном заплыве. Этот просчет не давал ему покоя много лет, и вот в 2008 году, следуя за Бернаром, он осознавал, что «должен с самого начала плыть на пределе своих возможностей».

Когда Лезак доплыл до бортика и повернул в обратную сторону, он все еще отставал на три четверти корпуса. Взглянув направо, он увидел Бернара, по-прежнему опережавшего его. На какое-то мгновение уверенность покинула пловца. Он испытывал сильную боль в мышцах и легких. Лезак чувствовал, что вот-вот сбавит скорость, и в тот момент сказал себе: «Нет никаких шансов. Ведь соперник — рекордсмен мира». Казалось, американцы будут счастливы, если Лезак сможет обеспечить команде хотя бы серебряную медаль. «Я приказал себе просто проплыть свою дистанцию». Но снижения скорости, которого ожидал спортсмен, так и не произошло. «Я начал постепенно сокращать разрыв и вышел на уровень его бедра, и тогда у меня появилась вера в свои силы. Затем я подумал, что шанс еще есть». Заметим: именно в ту минуту, когда пловец решает, что может умереть в воде, ему дается шанс на победу — благодаря этому он смог мобилизовать резервные силы организма. «Я никогда не испытывал ничего подобного», — сказал впоследствии пловец.

Джейсон Лезак, догнав Бернара на последних пятнадцати метрах и дотронувшись до бортика вытянутой рукой, буквально вырвал золотую медаль.

Этот заплыв считается одним из самых захватывающих за всю

историю Олимпийских игр. Болельщики всего мира были поражены результатом американского спортсмена: 46,06 секунды — на секунду меньше мирового рекорда и почти на две секунды быстрее его собственного достижения на стометровке. Можно как угодно критически оценивать заплыв Лезака, но совершенное им по праву сравнивают с поступком матери, сумевшей поднять автомобиль ради спасения попавшего под него ребенка.

Как Джейсон Лезак сделал это? Что вызвало столь удивительную демонстрацию духа соперничества?

К концу нашей книги вы поймете, что эти 46 секунд были обусловлены сочетанием множества разных факторов, и каждый из них дал пловцу возможность проплыть дистанцию на сотую долю секунды быстрее.

Поразительный результат Лезака связан прежде всего с невероятно высокой напряженностью самого заплыва: ничего подобного не произошло бы, если бы пловцу не пришлось догонять Бернара. Важно отметить и другое обстоятельство: американская команда вступила в жестокую борьбу с командами пловцов из других стран. Почему такую большую роль сыграл тот факт, что американская команда шла в той эстафете как отстающая? По сути, она была собакой, побежденной в драке. Потому Лезак мог пытаться выиграть дистанцию, а мог и проиграть ее — и никто не стал бы его обвинять. Все это повлияло на функционирование его физиологических систем. Свой вклад внес и рев трибун. Следует учитывать еще один фактор победы: на предыдущих двух Олимпиадах американцы не выигрывали командного золота, а полученную в Сиднее серебряную медаль они восприняли не как второй лучший результат, а как полный провал. Команда США могла одержать победу только в том случае, если бы Лезак верил в ее возможность — как перед самым заплывом, так и в решающий момент, когда он поравнялся с Бернаром.

Победа Лезака стала возможной благодаря определенным функциональным показателям, начиная с генотипа, позволяющего спортсмену показывать высокие результаты в самых напряженных ситуациях, и заканчивая уровнем гормонов, воздействовавших на плод в утробе матери. Накануне финала в игру вступили другие биохимические факторы, задействовавшие определенные гены в

клетках Лезака и изменившие скорость образования нейромедиаторов в день соревнования. Кроме того, за час до заплыва в организме Лезака произошел выброс гормонов. Когда выстрелил стартовый пистолет, случился выброс других гормонов, которые спортсмен сжег за секунды. Из нашей книги вы узнаете, что произошло с легкими пловца, его кровеносными сосудами и восприятием боли и как все это повлияло на фокус внимания и процесс принятия решений.

Теперь обратимся к такому фактору, как командный эффект. Через два дня после описанного события состоялся одиночный финальный заплыв, в котором пловец показал сравнительно низкий результат — 47,67 секунды. Вероятно, существует две категории людей: показывающие лучшие результаты в одиночных соревнованиях и раскрывающие весь свой потенциал только в составе команды. Лезак знал, как соревноваться *вместе* со своими товарищами по команде. Накануне заплыва он собрал их вместе, чтобы обсудить важность понимания, что они не четыре отдельно взятых сильнейших пловца, а единая команда. Подсознательные сигналы, которые спортсмены посылали друг другу, усиливали их уверенность в себе и чувство взаимной поддержки. Это привело к еще одному выбросу гормонов, спровоцированному совместными усилиями членов команды, ведь каждый делал все возможное для себя, своих товарищей по команде и своей страны.

В подростковом возрасте и в первые годы учебы в колледже Лезак был не более чем заурядным пловцом-спринтером. Однако он упорно тренировался. Именно настойчивость через много лет помогла ему продолжить борьбу за победу в Пекине. Справедливости ради следует отметить, что в тот решающий момент сыграли свою роль даже обстоятельства детства — период, когда в Лезаке начал формироваться дух соперничества; а позже он стал подростком, которому в будущем предстояло участвовать в трех Олимпийских играх. В юности он не только плавал, но и играл в баскетбол и водное поло с ровесниками, и это тоже можно считать тренировочным полигоном, где выковывались его бойцовские качества.

Совокупность факторов, сыгравших решающую роль в олимпийском заплыве Лезака, имеет место практически в каждом случае тех или иных достижений: выступление певца на сцене, сдача

учеником теста SAT^[2], проведение успешных переговоров и заключение сотрудником неслыханной для компании сделки, чудесное спасение солдата в засаде, блестящая победа шахматиста в финале турнира — все упомянутые выше обстоятельства вступают в игру каждый раз, когда кто-нибудь бросает вызов вашей готовности и способности добиться чего-то значимого.

Когда вы вступаете в соперничество, каким бы оно ни было, вам нужна победа: в спортивном соревновании, конкурсе продавцов, научном поиске, творческом озарении, политических устремлениях и предпринимательских замыслах. В нашей книге вы найдете подробный анализ всех факторов, позволяющих изменить для вас ситуацию к лучшему.

5

Результаты современных исследований, как правило, подтверждают правоту древних греков: большинство из нас в самом деле совершенствуют свои качества в процессе соперничества. Мы действительно стремимся всегда быть на высоте. (Во время финального заплыва на Олимпиаде в Пекине отличились все пловцы: пять из восьми команд пришли к финишу, побив мировой рекорд.)

Соревнование пробуждает мотивацию в любом случае: и когда участник стремится одержать победу, и когда он просто не желает проигрывать. Даже если мы втянуты в конкурентную борьбу, от которой предпочли бы уклониться, тот факт, что нас сравнивают с другими, пробуждает инстинкт соперничества, и мы прилагаем еще больше усилий.

На протяжении десятков лет социологическая теория утверждает, что в соперничестве с другими людьми наши стимулы определяются внешними обстоятельствами, а когда мы делаем что-то по собственной воле, наши мотивы являются сугубо внутренними. Именно этим обусловлены опасения, будто в процессе конкурентной борьбы происходит смещение в сторону внешней мотивации и люди теряют связь со своей внутренней увлеченностью тем, чем занимаются. Но не все так просто: некоторым *нравится* соревноваться с другими, соперничество делает их занятия еще *более интересными*. Например,

по результатам исследования, проведенного среди бегунов на длинные дистанции, было установлено, что у спортсменов, принимающих участие в соревнованиях национального уровня, сильнее всего внутренняя мотивация (деньги, медали, слава). На внешних стимулах сфокусированы только бегуны на средние дистанции. Точно так же у студентов курсов вневойсковой подготовки офицеров резерва, обучающихся стрелять из винтовки, более сильная привязанность к делу (и более глубокое уважение к соперникам) формируется тогда, когда они принимают участие в командных соревнованиях, а не когда их просто обучают стрельбе в одиночку.

Справедливо и другое: соперничество усиливает *творческую* мотивацию — хотя в современном обществе поощряется идеальное представление, будто творческий человек проявляет свой дар наиболее плодотворно, если не находится под пагубным воздействием таких внешних факторов, как сравнение с другими или финансовое вознаграждение. Но мы пришли к противоположному выводу. Соперничество не убивает творческое начало, а напротив, способствует его развитию, понуждая к мотивированным усилиям для достижения цели. Кроме того, борьба учит людей чувствовать себя комфортно в условиях конфликта и противостояния, а это необходимое условие для проявления духа созидания.

Встречаются люди, невосприимчивые к соперничеству, которые не видят никаких отрицательных сторон в конкурентной борьбе, поскольку это никак не сказывается на их результативности. Однако они являются исключением из общего правила. Другие люди не способны действовать эффективно в конкурентной среде. Их настолько подавляет напряженная ситуация, что в конце концов они замыкаются в себе.

Самое удивительное, что наука может точно определить, в какую группу вы входите. Кроме того, исследования показывают, что люди повышают свою эффективность в процессе соперничества независимо от того, к какой категории они относятся.

Чтобы добиться успеха в конкуренции, необходимо пойти на риск, от которого при обычных обстоятельствах нас удерживает страх. В первую очередь это риск, связанный с принятием решения вступить в борьбу. Каждый человек по-разному оценивает тот факт, что

преимущества конкуренции перевешивают страх перед ней. Конечно, чаще соревнуются те, кому важна победа сама по себе и кто полностью на ней сосредоточен, гораздо реже — те, кто задумывается о вероятности того, выйдет ли он победителем.

У любого человека есть индивидуальный порог удовольствия, то есть сколько ему требуется наслаждения, и индивидуальный болевой порог, то есть сколько боли он способен вытерпеть. Однако всем людям свойственно стремиться получать удовольствие и избегать боли. В своей книге мы определяем эти человеческие склонности следующим образом: *ориентация на достижение* и *ориентация на предотвращение*. От того, какая именно склонность присуща человеку, в значительной степени зависит его готовность конкурировать с другими людьми. Из нашей книги вы также узнаете, что женщины реже вступают в конкурентную борьбу, чем мужчины, но не потому, что последние в большей степени готовы рисковать, а из-за того, что во многих случаях сильный пол слишком уверен в своих способностях, поэтому не всегда видит опасность. Именно по этой причине мужчины легче вовлекаются в состязательный процесс, что не всегда помогает им одержать победу.

Момент принятия решения о том, имеет ли смысл бороться дальше (чаще всего по довольно незначительным поводам), может наступать тысячи раз уже в *процессе* самого состязания. Ведь практически невозможно непрерывно напрягать все силы ради победы, поэтому каждому участнику конкурентной борьбы свойственно сохранять энергию. Мы все время отслеживаем, стоит ли продление борьбы наших усилий; постоянно рассчитываем, надеяться ли нам на успех, какова вероятность победы и возможен ли выигрыш, если пойти дальше. Снова и снова принимаем решения, действовать нам или нет. Мы взвешиваем, что лучше — оградить себя, отступить или продолжать тешить свое самолюбие.

Исследователь религии Джеймс Карс проводит различие между *конечными* и *бесконечными* играми. Конечные игры имеют начало и конец, а их цель — победа. Между ними наступает период восстановления сил. Бесконечные игры никогда не заканчиваются, а поскольку победителей в них быть не может, их цель — постоянное движение вперед. В бесконечных играх нет перерыва на отдых, есть

только усиление и уменьшение интенсивности соперничества. Как оказалось, женщины лучше мужчин справляются с бесконечными играми, прежде всего потому что находят способ восстанавливать силы в ходе игры. Мужчины обычно с трудом обуздывают свое самолюбие, поэтому добиваются более весомых успехов в конечных играх, имеющих четкие временные границы.

Конкурентный дух — следствие как врожденных качеств человека, так и его воспитания. Как правило, мы считаем биологические факторы определяющими или неизменными, но это тоже спорный вопрос. Во многих случаях биология и психология вступают в борьбу за сферы влияния. Когда верх берет природа, ваш разум не способен изменить ход событий, и вы становитесь жертвой сложившейся ситуации, попав в зависимость от реакций собственного организма. Но когда люди говорят, что различия между великим и посредственным игроком носят сугубо ментальный характер, с этим нельзя не согласиться — ведь, чтобы стать самым успешным игроком, необходимо уметь контролировать свой психологический настрой, что в свою очередь меняет физиологическое состояние. Проще говоря, если вы способны управлять своим страхом, то сможете держать под контролем и биологические факторы.

Тем не менее представление, будто бы способность сохранять спокойствие решает все проблемы, — миф. Только людям определенного типа действительно необходимо оставаться в спокойном состоянии; все остальные, преодолевая страх и волнение, бросаются в другую крайность: становятся крайне возбужденными, оживленными и даже допускают вспышки гнева. В нашей книге неоднократно подчеркивается мысль, что существует два типа людей: те, кто способен действовать эффективно, только если им удастся оградить себя от напряжения; и те, кому стресс помогает раскрыть свои сильные стороны. Когда таким людям говорят, что необходимо успокоиться, расслабиться и мыслить позитивно, это приводит к обратным результатам.

Личные качества, необходимые для конкурентной борьбы, существенно отличаются от личных качеств, которые надо задействовать, чтобы жить благополучной, счастливой и умиротворенной жизнью. Прежде чем перейти к следующей главе

книги, отметим, что психологическое состояние, поведение и эмоциональный накал самых активных участников борьбы были бы социально неприемлемыми за пределами конкурентного поля. (Обратите внимание, что игроки не наносят друг другу ударов *после* игры.) Однако правила участия в конкурентной борьбе дают им такую возможность; на самом деле можно утверждать, что только во время состязаний социальные нормы позволяют нам проявлять максимальное упорство, раскрывать свое стремление к победе и находиться в состоянии крайнего эмоционального напряжения.

Ничего удивительного, что нам все это нравится.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Состязательная машина

1

Результаты первого исследования, проведенного в области социальной психологии, были опубликованы в 1898 году. Его автор — Норман Трипплетт, тридцатисемилетний учитель средней школы, вернувшийся в Университет штата Индиана, чтобы получить степень магистра.

Мысль Трипплетта заключалась в том, что конкуренция каким-то образом повышает эффективность действий человека, поскольку даже просто присутствие других людей, выполняющих ту же задачу, заставляет его работать еще упорнее. При соответствующих обстоятельствах соревновательная среда пробуждает в людях самое лучшее.

Конкуренция всегда была краеугольным камнем политической и экономической теории, в том числе в трудах Сунь-цзы, Макиавелли, Томаса Гоббса и Адама Смита. За сорок лет до публикации работы Трипплетта идею о том, что борьба — движущая сила эволюции, уже высказывал Чарльз Дарвин. Однако Трипплетт, не выдвигая никаких теорий по этому поводу, первым провел количественные измерения последствий конкуренции.

Надо сказать, что в конце XIX века американцы от мала до велика увлекались велосипедной ездой, Трипплетт тоже не избежал этого пристрастия и каждое утро совершал длительные прогулки на велосипеде. В те времена уже были изобретены велосипеды с цепным приводом и пневматическими шинами; автомобилям же предстояло появиться только через несколько лет. В прессе широко освещался каждый случай нового мирового рекорда в езде на велосипеде на дистанции от 30 до 160 километров. Некоторые пытались ехать быстрее в гонке с раздельным стартом, нанимая нескольких велосипедистов, которым надлежало задавать темп (как правило, это были пары опытных мастеров, сменявших друг друга). Последний из них задавал рекордную скорость. Другие велосипедисты участвовали в гонке, ориентируясь на своих соперников.

Комитет Национальной лиги велосипедистов предоставил Триpletту, по его просьбе, данные за сезон 1897 года, и он тщательно проанализировал их, пытаясь определить, в каком случае участники гонок ехали быстрее — когда ориентировались на время или на других велосипедистов. Оказалось, что отслеживание скорости соперников позволяло спортсменам сокращать время примерно на пять секунд на каждых двух километрах, чего не происходило с теми, кто следил только за временем. Триpletт пришел к выводу: присутствие других велосипедистов пробуждает у участника состязательный инстинкт, «высвобождая для него нервную энергию, которую сам он произвести не может».

Однако оставался один невыясненный вопрос: связано ли увеличение скорости больше с участием задающих темп велосипедистов или с аэродинамическим сопротивлением воздуха? Чтобы разобраться в этой проблеме, исследователь разработал специальный эксперимент. Для получения диплома магистра ему требовалось решить уникальную задачу — сделать нечто такое, чего еще никто не делал. В итоге Триpletт создал в лаборатории своего научного руководителя замысловатую металлическую конструкцию, получившую имя «состязательная машина».

Состязательная машина Триpletта, размером с небольшую гребную лодку, представляла собой причудливую комбинацию из двух катушек, закрепленных на концах длинных рычагов, барабана и валика с намотанным на него длинным шелковым шнуром. Для проведения на ней многочисленных испытаний исследователь набрал двести двадцать пять добровольцев всех возрастов, которые должны были выполнять определенные действия сначала в одиночку, а затем соревнуясь с другим человеком. По сигналу включался секундомер, и каждый участник эксперимента начинал как можно быстрее вертеть катушку, наматывая на нее шестнадцатиметровый шелковый шнур. Закрепленные на шнуре яркие флажки показывали, как он справляется со своей задачей. Испытуемые заканчивали сматывать шнур примерно за 150 поворотов катушки, а весь процесс длился около 40 секунд.

Итоги эксперимента были зафиксированы, но, к сожалению, полученные Триpletтом первичные данные сегодня потеряны для истории. Исключение составляют результаты сорока детей, каждый из

которых совершил по шесть попыток за несколько дней. Триплетт писал об этих детях в своей работе, опубликованной в 1898 году; там же он перечислил время, показанное ими в каждой попытке. Большинству участников эксперимента было от девяти до тринадцати лет.

Триплетт попросил детей ответить на ряд вопросов, чтобы по их ответам он смог выяснить интересовавшие его проблемы. Является ли дух соперничества врожденным качеством? Есть ли в соперничестве нечто такое, что одному ребенку помогает добиться успеха, а другому мешает? Имеют ли значение возраст и пол детей? Различно ли реагируют на участие в эксперименте девочки и мальчики?

Все дети сначала недолго привыкали к работе с машиной Триплетта, затем делали одну попытку на время, стараясь как можно быстрее смотать шнур. При выполнении этой попытки они работали только на время. После перерыва на отдых из двадцати детей сформировали десять пар для проведения состязаний один на один между теми, кто показал примерно одинаковое время во время первой попытки.

Приводим их показатели в таблице.

Первая и вторая попытки на время

	Поодиночке	В паре с соперником
Альберт П.	29,0	28,0
Анна П.	67,0	57,0
Бесси В.	46,2	41,0
Эмма П.	38,4	42,0
Женевьева М.	36,0	36,0

Гарри В.	32,0	32,0
Харви Л.	49,0	42,6
Хелен Ф.	44,0	51,0
Говард К.	42,0	36,4
Инес К.	37,0	35,0
Джек Р.	44,2	44,0
Джон Т.	30,2	30,8
Луис П.	53,0	45,6
Лора Ф.	40,4	35,0
Мэри М.	48,0	44,8
Милфред В.	36,4	29,0
Роберт Х.	31,4	31,4
Вайолет Ф.	54,4	42,6
Уорнер Дж.	41,6	43,6
Вилли Х.	37,8	38,8

Не правда ли, трудно заметить какую-либо регулярность? Во время второй попытки несколько детей справились со своей задачей значительно быстрее, несколько детей — медленнее и один ребенок — намного медленнее. Есть ли здесь вообще закономерность?

Вторая группа из двадцати детей выполнила две попытки на время, без соперников. Только за счет дополнительной практики они сократили время в среднем на 2,5 секунды. После этого им предложили выполнить еще две попытки один на один с соперниками, чтобы выяснить, приведет ли элемент состязания к дальнейшему сокращению времени.

Вторая и третья попытки на время

	Поодиночке	В паре с соперником
Анна Ф.	31,8	32,4
Берта А.	49,0	48,0
Карлайл Б.	35,4	35,0
Клара Л.	44,0	46,0
Клайд Г.	35,0	32,4
Дона Р.	37,2	36,0
Эдди Х.	29,2	27,6
Джордж Б.	36,0	37,6
Грейс У.	50,0	42,0

Хейзел М.	35,8	38,2
Хелен М.	45,6	35,8
Лела Т.	37,4	36,8
Люсиль У.	50,0	43,0
Лора Л.	39,0	38,0
Мэри Б.	46,0	43,4
Мэри У.	53,0	45,8
Молли А.	30,0	28,0
Ора Р.	30,0	29,0
Перл К.	43,0	40,0
Стивен М.	50,0	43,0

Закономерность еще не очевидна, но все-таки начинает проявляться. Судя по второму списку, *большинство* детей приложили больше усилий при выполнении попыток в соперничестве с другими.

В конце эксперимента каждый ребенок выполнил поодиночке три попытки на время и три попытки, состязаясь с другими. Анализ данных по всем шести попыткам показал очевидную закономерность. После эксперимента Трипплетт пришел к выводу, что при выполнении попыток в соперничестве дети сокращали время выполнения задания в среднем на две секунды. В связи с этим исследователь отметил:

«Желание победить, помимо всего прочего, пробуждало в них ощущение собственных возможностей».

Однако надо отметить и исключения из этого правила.

Например, в каждом из приведенных выше списков была некто Хелен: в одном — десятилетняя Хелен М., а в другом — девятилетняя Хелен Ф. Первая Хелен выполнила три попытки самостоятельно за 45–46 секунд, но в соперничестве с другими детьми приложила гораздо больше усилий к выполнению поставленной задачи. В каждой из трех попыток в паре с соперником она сокращала время на 5–10 секунд.

Дух соперничества можно определить как способность активизировать усилия в тот момент, когда кто-то бросает вам вызов. Что вовсе не означает просто прилагать немного больше усилий. Дух соперничества заставляет человека выходить за пределы возможного.

Вторая Хелен показала противоположные результаты. В условиях соперничества она потеряла присутствие духа и прилагала гораздо меньше усилий. Во время первой попытки в паре с соперником Хелен Ф. выполнила задание на 7 секунд медленнее, чем в одиночной попытке. В следующих попытках ее результаты были немного лучше, но все равно конкуренция не помогала ей сократить время.

Когда дети выполняли задание, Триплетт стоял рядом, фиксируя их настроение и выражение лиц — муки и радости победы. Он отметил десять маленьких участников, на которых состязание сказалось отрицательно. Дети не получали никакого удовольствия от соперничества, а многие начали показывать плохие результаты. Они тяжело дышали, а на их лицах явно прочитывалось страдание. Триплетт отметил чрезмерно напряженные мышцы их рук, из-за чего малыши работали с большим трудом. Все это негативно повлияло на их результаты. Среди участников эксперимента, не выдержавших испытания, были дети разного возраста, даже один ребенок четырнадцати лет. В целом девочкам соперничество пошло на пользу: они показали более высокую скорость. Однако некоторые из них все-таки больше пострадали от конкуренции.

Опираясь на данные, полученные в процессе испытаний на состязательной машине, Триплетт разделил всех участников эксперимента на категории. Он обнаружил следующее соотношение:

50% : 25% : 25%, то есть половине детей соперничество пошло на пользу; четверть — не изменили своего поведения в условиях конкуренции, только немного сократили время при выполнении трех попыток в паре с соперниками; четверть — вообще не справились со своей задачей в условиях соперничества.

Результаты эксперимента Триплетта представляют собой *типичную модель* поведения людей. Почти все исследователи, изучавшие влияние конкуренции на поведение обычных людей, приходили к одному и тому же выводу: среди участников экспериментов большинство активизирует свои усилия в условиях конкуренции, некоторые остаются невосприимчивыми к ней, а часть прилагает даже меньше усилий для выполнения поставленной задачи.

Истинное преимущество конкуренции — не победа, а повышение эффективности. Конкуренция высвобождает скрытые резервы и помогает прилагать больше усилий. Участники конкурентной борьбы находят в себе дополнительные силы. А при правильном подходе это происходит даже в тех случаях, *когда не удается победить*. Конкуренция способствует совершенствованию.

Однако она — и это можно считать негативным побочным эффектом — приносит пользу далеко не всем. Некоторые люди теряют присутствие духа в условиях борьбы по множеству причин. Ниже мы проанализируем биологические и психологические факторы, влияющие на это явление. Однако было бы ошибкой забежать вперед, поскольку иногда подобное поведение никак не связано со слабыми сторонами человека.

В настоящей главе речь пойдет о влиянии структурных факторов на готовность человека вступить в конкурентную борьбу. Вы увидите, как количество и сила соперников могут изменять закономерность результатов: кто-то неожиданно показывает плохие результаты, а кто-то превосходит всех остальных.

В эксперименте Триплетта дети состязались друг с другом, то есть они являлись относительно равными конкурентами, но совсем другое дело — вступать в борьбу со множеством соперников с разными возможностями. Мы рассмотрим базовые положения на примере нескольких конкурентных условий, взятых из совершенно разных областей деятельности: Академия Военно-воздушных сил США,

корпоративные конкурсы продавцов, сдача тестов SAT, общемировой рынок оборудования для промышленной упаковки. Наши выводы подтверждают одну-единственную мысль: ничто не сможет сильнее поддерживать дух соперничества, чем близость участников состязания.

2

Когда над стадионом Falcon пронеслись «буревестники»^[3], выпускники Академии ВВС США 2011 года бросали свои шляпы в воздух точно так же, как это делали курсанты всех предыдущих выпусков. Однако выпускников 2011 года отличала одна существенная деталь: сами того не подозревая, они стали подопытными кроликами в масштабном эксперименте по прикладной социологии, разработанном несколькими экономистами.

Военная миссия Академии состоит в том, чтобы подготовить курсантов к участию в боевых действиях. Их способность вести борьбу в буквальном смысле слова представляет собой вопрос жизни и смерти. Чтобы воспитать будущих офицеров и привить им дух соперничества, весь учебный процесс ориентирован на конкурентную борьбу. В Академии новобранцев называют четвероклашками, еще у них есть прозвище подноскики (англ. *doolie* — носилки, др.-гр. *δοῦλος* — раб, невольник). Свобода их передвижений крайне ограничена: они могут находиться в казармах, библиотеке, на спортплощадке и в тех местах, где их собирают на обязательные мероприятия. Привилегии даются только за особые достижения. Курсанты носят на груди значки, говорящие о статусе; их выдают за самые разные достижения, от высоких баллов за успеваемость до меткой стрельбы. На последнем курсе преподаватели оценивают успехи каждого курсанта. Выпускникам с высокими оценками предоставляют наиболее выгодное назначение; курсанты с низкой успеваемостью получают назначение на авиабазу ВВС США Майнот в Северной Дакоте.

Сама Академия ВВС США и ее курсанты занимают верхние позиции во многих рейтингах; в 2011 году она заняла десятое место в списке лучших высших учебных заведений США, по мнению журнала *Forbes*. Авиа- и ракетостроение — один из основных и самых

популярных предметов. Проходной балл SAT очень высокий, поэтому в Академию зачисляют всего лишь 14 процентов кандидатов. Только чтобы подать заявление на поступление сюда, будущий курсант должен представить рекомендацию члена Конгресса США.

Но, несмотря на столь строгий отбор кандидатов, каждый год в учебное заведение приходят новобранцы, не справляющиеся с конкурентной средой. Они перестают бороться, подобно некоторым детям из эксперимента Триплетта. Больше всего отказ от борьбы сказывается на успеваемости: такие курсанты начинают быстро отставать в учебе. Учащимся, у которых балл GPA^[4] составляет 2,0, предоставляется испытательный срок, после которого многих отчисляют из Академии.

В середине первого десятилетия XXI века начальник Академии выказал обеспокоенность тем, что количество проблемных курсантов неизменно повышается, и стал искать решение проблемы.

В это время над несколькими проектами в сотрудничестве с Академией работали два экономиста. Скотт Каррелл, майор резерва ВВС, сам был ее выпускником. Его близкий друг Джеймс Уэст долгое время преподавал в Академии. Первое исследование, которое они проводили, — изучение зависимости между продолжительностью сна и академической успеваемостью курсантов. Их второе исследование помогло учебному заведению справиться с нарушениями, получившими широкое распространение за пару лет до этого.

Темой нового проекта Каррелла и Уэста стал анализ одного характерного явления, названного ими «эффект дружественной среды». Они заметили следующую закономерность: курсанты с низкой успеваемостью начинали учиться лучше, если проводили больше времени с друзьями-курсантами, у которых был высокий средний балл. Сильные учащиеся положительно влияли на отстающих и подтягивали их. Если у какого-то курсанта были друзья, SAT которых был на 100 баллов выше, его средний академический балл тоже повышался.

Каррелл предложил использовать эффект среды, чтобы предотвратить отчисление неуспевающих. И это не стоило бы Академии ни цента: все, что нужно было сделать, — грамотно

распределить курсантов по группам.

Обычно по аналогии с вооруженными силами всех курсантов распределяют по эскадрильям. В каждую эскадрилью входит 110 курсантов: 35 новичков, 30 второкурсников, 25 курсантов младших и 20 курсантов старших курсов. Первокурсники эскадрильи едят, спят, тренируются и учатся вместе. Чтобы задействовать эффект среды, потребовалось бы изменить состав каждой группы.

Сначала Каррелл и Уэст выяснили, у кого из новобранцев более низкие баллы SAT и GPA — именно им грозило отчисление. Этих учащихся назначили в специальные эскадрильи, в составе которых было больше успешных курсантов. По сравнению с обычными в состав специально укомплектованных эскадрилий входило немного больше отстающих курсантов, намного больше отличников и — чтобы освободить место в эскадрилье — совсем мало учащихся со средней успеваемостью. Многих курсантов со средней успеваемостью перевели в другие, однородные, эскадрильи.

На основании своих расчетов Каррелл прогнозировал существенное сокращение количества курсантов, которые находятся в Академии на испытательном сроке. Новый подход к формированию эскадрилий должен был поднять средний балл отстающих выше порогового уровня 2,0.

Когда после первого семестра Каррелл нетерпеливо подсчитал цифры, его первой реакцией было: «Этого просто не может быть!» Число курсантов из группы риска, показавших плохие результаты, оказалось бóльшим, а не меньшим.

На весенний семестр первокурсникам разрешили самим выбрать соседей по комнате. Каррелл решил выяснить, по какому принципу они это делают, и увидел следующую закономерность: слабые учащиеся стремятся жить в одной комнате с такими же отстающими. Чем больше он расспрашивал курсантов, тем больше понимал, что происходит. В контрольной эскадрилье отстающие курсанты сами объединялись в обособленные группы, чтобы оградить себя от бесконечных оценок и сравнений. Хотя все члены эскадрильи ели за одним столом в зале Митчелла, отстающие все равно садились за стол своими группками. В библиотеке Макдермотта они тоже сидели в отдельных зонах. Конкурентная среда дает требуемые результаты

только в одном случае: когда стимулирует брать новые высоты. Но в данном случае те учащиеся, которым соперничество должно было бы помочь, ограждали себя от него.

Тем не менее Каррелл надеялся, что это временное явление и формирование навыков коллективной армейской службы со временем сделает свое дело. Но данные об успеваемости за весенний семестр опять принесли одни огорчения. Эксперимент приводил к обратным результатам.

После первого курса обычно происходит переформирование эскадрилий, а затем их состав остается неизменным. Поэтому перегруппировку в экспериментальной эскадрилье 2011 года никто не считал необычной. Курсанты даже не заметили, что перекомпоновка производилась ради осуществления определенного плана.

Тем временем уже были отобраны новобранцы 2012 года, и, поскольку этот курс тоже принял участие в эксперименте, их распределили по новым контрольным эскадрильям. Когда поступили итоговые данные, Каррелл был готов ко всему. Результаты снова оказались плохими. Действительность не радовала исследователя: риск отчисления из Академии отстающих курсантов возрастал еще больше, если они попадали в контрольные эскадрильи.

Хотя Скотт Каррелл получил совсем не те результаты, которых ожидал, он все-таки решил опубликовать итоги своего исследования. Во-первых, он считал, что эта поучительная история позволит предостеречь других от совершения такой же ошибки. Во-вторых, в проведенном эксперименте наблюдался один положительный момент.

Помните, мы упоминали эскадрильи, в состав которых вошли оставшиеся курсанты среднего уровня? Как выяснилось, их академическая успеваемость *превышала* все ожидания. Курсанты-середняки каждый день находились под воздействием давления однокурсников и, как оказалось, хорошо отреагировали на конкурентную среду. В итоге все курсанты в этих эскадрильях повысили свой уровень успеваемости, причем как в 2011 году, так и в следующем.

Таким образом, учащиеся со средним уровнем успеваемости, которым с самого начала никто не уделял особого внимания (по крайней мере экономисты-экспериментаторы), стали новым объектом

интереса для исследователей. Почему они добились таких значительных успехов? Возможно, частично ответ на этот вопрос связан с той закономерностью, которую можно наблюдать повсюду, в том числе и на конкурсах продавцов.

Вас это удивляет? Что может быть общего между продавцами и курсантами Академии ВВС? И все-таки кое в чем они похожи.

Во всем мире экономисты и исследователи бизнеса занимаются изучением корпоративных конкурсов продавцов. В некоторых случаях ученым даже предоставляют возможность разрабатывать такие конкурсы. Как правило, продавцы получают вознаграждение за свою работу в соответствии с той или иной системой выплаты комиссионных. Однако конкурсы продавцов выходят за рамки этого правила: их цель — вызвать у сотрудников желание вкладывать больше сил в свою работу.

Если прилагать усилия правильно, задуманное осуществится. Это подтверждают и результаты разных исследований, проведенных в том числе среди инспекторов по кредитам французского банка, среди иммигрантов — сборщиков клубники на английских фермах, среди администраторов голландской сети розничных магазинов одежды. Во всех случаях конкурсы обеспечили повышение продуктивности на 10–50 процентов.

Но выгода от проведения корпоративных соревнований не всегда заметна. В сфере продаж действует проверенное правило: конкурсы продавцов дают желаемый результат только в тех случаях, когда в них принимают участие практически равные соперники — тогда фактором, от которого зависит победа или поражение, становятся дополнительные усилия. Дело в том, что в напряженной борьбе людям необходим хотя бы малый шанс на победу.

Когда лидерам никто не бросает вызов, они движутся дальше по инерции. Те, кто сильно от них отстает, прекращают упорно добиваться победы, поскольку у них нет ощущения, что она вообще возможна.

Конкурсы продавцов должны быть организованы таким образом, чтобы в группы входили участники с примерно одинаковыми показателями продаж за прошедший период. Внутри каждой группы нужно создать такую атмосферу, чтобы у абсолютного большинства

продавцов возникало чувство достижимости победы.

Рассмотрим следующий пример. Во время конкурса, который проводился во французском банке и длился два месяца, каждый день поступала информация, в каком филиале банка было выдано больше всего потребительских кредитов за предыдущий день. (На потребительские кредиты приходилось 90 процентов прибыли банка до вычета налогов.) Из-за существенных колебаний объема кредитов многие филиалы получали звание «Лидер дня», даже если им было еще далеко до общепанковской победы. Тем не менее, когда тот или иной филиал получал почетное звание лидера, это полностью меняло его ориентиры. До конца конкурса объем продаж таких филиалов увеличился на 28 процентов.

Вернемся к курсантам Академии ВВС США. Учащиеся со средними показателями успеваемости находились в окружении соперников с аналогичными способностями. Они никогда не отставали от других слишком сильно, а многие из них чувствовали себя «лидерами дня» при выполнении того или иного теста. Соперничество пробудило в этих курсантах наилучшие качества, и они никогда не отставали от других настолько, чтобы вообще отказаться от дальнейшей борьбы.

Курсанты с низкими показателями успеваемости оказались в окружении сильнейших студентов и постоянно ощущали собственную неполноценность. Ежедневное сравнение с недостижимым эталоном угнетало отстающих, а вовсе не стимулировало работать упорнее. Поэтому курсанты с низкой успеваемостью начали создавать собственные обособленные группы и нашли своего рода убежище в статусе отстающих — подобная «защита» давала им право не стремиться к успеху.

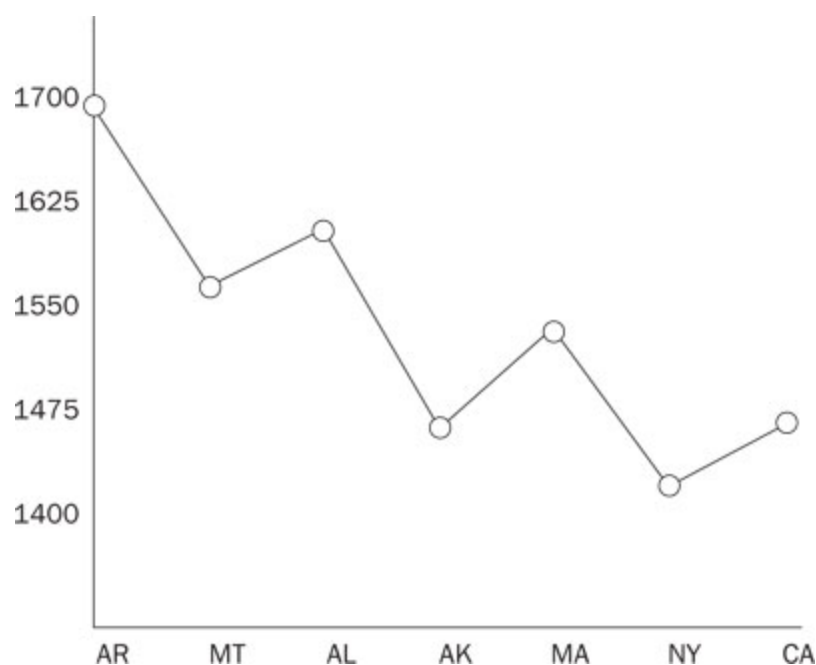
3

Для большинства людей конкурентный дух определяется в значительной степени тем, как они оценивают свои шансы на успех. Конкурировать с десятком или сотней соперников — вовсе не одно и то же. Если поле сражения слишком велико, а вероятная возможность победы не очень высока, люди перестают ее добиваться.

Приведем яркий пример: в случае сдачи тестов SAT количество учеников, сдающих его в одном месте, оказывает существенное влияние на средний балл. Профессоры Стивен Гарсия и Авессалом Тор проанализировали все результаты тестов SAT за 2005 год. В итоге они обнаружили, что ученики, сдававшие его вместе с большим количеством других учеников, получали более низкие баллы. Напротив, ученики, сдававшие тест в менее многочисленных группах, показывали более высокие результаты. (Для любителей статистики: коэффициент корреляции между количеством учеников, сдававших тест, и баллами SAT, очень высок — $r = 0,68$.)

Молодые люди прекрасно осведомлены, что в этот день SAT сдает вся страна; тем не менее, когда им приходится делать это в присутствии множества своих сверстников, собравшихся в одно время в одном месте, а во многих случаях в одной комнате, их это пугает. Пугает, потому что напоминает, как много ровесников конкурируют с ними за получение места в колледже. Что в свою очередь крайне отрицательно сказывается на концентрации внимания и результатах.

Посмотрим на представленный ниже график уровня средних баллов SAT в нескольких штатах.



Показатели средних баллов SAT в нескольких штатах за 2011 год

Если бы мы попросили вас высказать предположение, в каких штатах были получены самые высокие в США средние баллы SAT, вряд ли вы назвали бы Арканзас, Алабаму и Монтану. В менее населенных сельскохозяйственных штатах ученикам приходится долго добираться до места проведения экзамена, но в каждом таком месте в тестировании принимает участие меньше учеников. На приведенном выше графике видно, что в штатах, расположенных слева, самая низкая *плотность участников тестирования*. В штатах справа самая высокая плотность участников тестирования.

Более того, в сельскохозяйственных штатах больше учеников сдают тест АСТ^[5]. Возможно, в этих штатах только самые лучшие и самые талантливые ученики способны сдать тест SAT. Но Гарсия и Тор учли в своем анализе показатели как по АСТ, так и по SAT. Даже в случае сдачи теста АСТ подростки из штатов с низкой плотностью сдающих тест тоже получали более высокие баллы. Исследователи проанализировали и другие различия между штатами. Они внесли статистические поправки на образование родителей и учли процент детей из числа национальных меньшинств. Кроме того, просчитали отдельные системные контрольные показатели, в том числе коэффициент повышения баллов SAT по штатам за прошедшее десятилетие и объем финансирования школ на уровне штатов и федеральном уровне.

Тем не менее даже с учетом всех этих показателей Гарсия и Тор пришли к однозначному выводу: ученики, сдававшие тесты в немногочисленных группах, неизменно получали более высокий балл.

Исследователи обнаружили такую же закономерность в экзаменационных баллах студентов последнего курса Мичиганского университета, сдававших тест CRT^[6]. Во время лабораторных экспериментов были получены такие же результаты. Участники справлялись с тестом быстрее, когда им говорили, что они конкурируют с девятью другими людьми. Но когда они слышали, что соревнуются с девяносто девятью соперниками, то прилагали меньше усилий к выполнению задания.

Гарсия и Тор назвали этот феномен «N-эффектом». Чем больше число N (количество людей, выполняющих определенную задачу), тем

более низкий результат показывает каждый из них.

Стивен Гарсия пришел к следующему выводу: «То, как мы сравниваем себя с окружающими, и есть фактор, определяющий нашу способность конкурировать с другими. Когда в гонке принимает участие всего несколько человек, мы давим на педаль газа и делаем все возможное, чтобы превзойти соперников. В этом случае конкуренция носит сугубо личностный характер и представляет собой проверку нашей способности добиться результата. Напротив, когда мы конкурируем со множеством соперников, нас не очень заботит, как мы выйдем на фоне других».

Если количество соперников слишком велико, само состязание теряет для нас смысл. Мы утрачиваем личную заинтересованность в нем, так как нам кажется, что результат не соответствует нашим достоинствам, и прилагаем меньше усилий.

Во время дискуссий по поводу школьной реформы было много разговоров о том, что меньшее количество детей в классах способствует более эффективному взаимодействию между учителем и учениками. Однако Стивен Гарсия сформулировал это иначе, предположив, что в таком случае ученики добиваются серьезных успехов в учебе благодаря активному взаимодействию со своими одноклассниками и сильному соперничеству с ними. В такой среде действуют более узкие критерии успеха. И на самом деле он никак не связан с учителями.

Норман Триплетт еще в 1898 году пришел к выводу, что соперничество с одним человеком лучше полного отсутствия конкуренции.

Гарсия и Тор обнаружили, что состязание со слишком большим количеством соперников дает обратный эффект и заставляет прилагать меньше усилий.

4

Что же делать, если конкурентов слишком много? Как можно поддерживать дух борьбы на должном уровне, если N-эффект большой группы соперников только ослабляет его?

Далеко не каждая университетская футбольная команда может

бороться за национальный титул или даже за попадание в список лучших двадцати пяти футбольных команд. Отсутствие шансов на получение высоких званий может существенно подорвать дух спортсменов. Однако многие команды имеют неплохие шансы на получение титула в своей ассоциации. Сужая фокус внимания и состязаясь с ограниченным количеством соперников, спортсмены упорнее добиваются победы. Самый яркий пример такой концентрации усилий — ежегодные матчи между командами-соперниками, в ходе которых даже члены проигрывающей команды, терпящей полное поражение к концу сезона, все-таки проявляют дух соперничества и делают все возможное, чтобы сократить шансы соперников на завоевание кубка.

Рассмотрим в качестве примера футбольное противостояние между Гарвардом и Йелем, которое началось в 1875 году, а с 1959 года приобрело собственное название «Игра». Сто лет назад эти две команды были сильнейшими в стране; сейчас ситуация обстоит иначе, но результаты матчей между ними по-прежнему считаются важными и привлекают всеобщее внимание. Йель имеет историческое преимущество: шестьдесят пять побед и восемь ничьих, хотя Гарвард одержал победу в пяти последних матчах. Каждая команда представляет собой эталон, с которым сравнивает себя другая. По всеобщему убеждению, ежегодный матч между Гарвардом и Йелем поддерживает дух борьбы гораздо больше, чем обычные субботние игры. Доказательство можно найти в том, что проигрывающей команде часто удается испортить фавориту весь сезон. На первый взгляд, в данной ситуации о равной борьбе не может быть и речи: на счету одной команды множество побед, тогда как другая неизменно получает посредственные результаты. Тем не менее матчи между командами нередко заканчиваются довольно неожиданно.

За прошедшее столетие в десяти случаях Йель начинал «Игру» в качестве непобежденной команды. Но посмотрите на итоги матчей:

23 ноября 1912 года: Йель — 0, Гарвард — 20
19 ноября 1921 года: Йель — 3, Гарвард — 10
24 ноября 1923 года: Йель — 13, Гарвард — 0
22 ноября 1924 года: Йель — 19, Гарвард — 6

20 ноября 1937 года: Йель — 6, Гарвард — 13
19 ноября 1960 года: Йель — 39, Гарвард — 16
23 ноября 1968 года: Йель — 29, Гарвард — 29
23 ноября 1974 года: Йель — 16, Гарвард — 21
17 ноября 1979 года: Йель — 7, Гарвард — 22
17 ноября 2007 года: Йель — 6, Гарвард — 37

Итак, Йель победил только в трех матчах.

В спортивном мире тоже есть свои истории о Золушках, но их не так много, и невозможно заранее определить, когда это может произойти. За исключением матчей между командами-соперниками. Создается впечатление, будто подобное соперничество *наверняка* приводит к весьма неожиданным результатам.

Борьба между командами — давними соперниками — своего рода конкуренция в квадрате, поскольку она еще больше разжигает огонь соперничества.

В любой отрасли экономики тоже множество конкурирующих компаний. В соответствии с базовыми принципами капитализма они конкурируют на свободном рынке, побуждая друг друга создавать стоимость и развиваться. Однако часто не учитывается то обстоятельство, что в бизнесе — даже в отраслях с большим количеством конкурентов — борьба между давними соперниками еще больше усиливает конкурентный дух. Эффект давнего соперничества изучался на примере многих видов экономической деятельности, в том числе среди шотландских компаний по выпуску трикотажных изделий, норвежских продуктовых магазинов, многочисленных банков и производителей видеоигр. Однако в Северной Италии, в регионе Эмилия-Романья, такое соперничество между местными компаниями обеспечивает создание экономической выгоды довольно неожиданным способом.

Не так давно вокруг города Болонья сформировалась и начала быстро развиваться современная отрасль промышленности, на которую приходится 28,6 миллиарда долларов мирового рынка, — производство упаковочного оборудования. Регион получил название Упаковочная долина.

Пластиковая оболочка, в которую помещено зарядное устройство

вашего телефона, блистерная упаковка таблеток от изжоги и упаковка многих других товаров, которые вы покупаете, — все это сделано скорее всего с помощью оборудования, выпущенного в Упаковочной долине. Небольшой регион Эмилия-Романья стал мировым лидером инновационных идей в производстве упаковки. Быстрое развитие Долины заставило многих задуматься, в чем секрет ее успеха — как еще недавно многие пытались понять, почему Кремниевая долина стала лидером в сфере высоких технологий.

Одна из главных причин, по которым Италия производит сегодня так много упаковочного оборудования и экспортирует его по всему миру, — это сильное чувство соперничества между конкретными компаниями, расположенными в Упаковочной долине.

В этом регионе действует около двухсот компаний по производству промышленного упаковочного оборудования. Мы могли бы предположить, что все они конкурируют друг с другом. Однако опрос сотрудников, проведенный Кристиной Боари, ученым-экономистом из Болонского университета, обнаружил иное. Как оказалось, в самих компаниях считают, что их соперниками являются всего четыре или пять фирм, но никак не все двести. Причем, как правило, несколько из названных конкурентов располагались либо в других странах, либо в других регионах Италии, то есть они были слишком далеки от опрашиваемых компаний как в географическом, так и в психологическом плане. Из местных производителей их реальными конкурентами и давними соперниками были, самое большее, две другие компании. На этих производствах привыкли соотносить свою работу с работой расположенных по соседству компаний, которые тоже занимались выпуском оборудования для упаковки сыра, сигарет или косметики.

Подобная сосредоточенность на ограниченном круге конкурентов усилила психологическую вовлеченность сотрудников. Стремление превзойти друг друга привело к появлению множества инновационных продуктов. Итальянские компании убедили своих клиентов, что, каким бы ни было дизайнерское решение упаковки товара, они могут создать оборудование, способное реализовать всякую идею. Эти компании брались за любую работу, о чем бы ни шла речь — о биоразлагаемых бутылках или бутылках необычной формы, и

справлялись с задачей. Они создали быстродействующих роботов и сублиматоры для преобразования жидкостей в порошок, а также асептические системы, не пропускающие воздух. Можно было отследить каждый контейнер, сходящий со сборочной линии. Выпущенные в Упаковочной долине машины для наполнения шприцев противополиомиелитной вакциной поставляются в Индию, а во всем мире люди начали готовить эспрессо с использованием одноразовых порционных пакетов из фильтрованной бумаги.

Мы уже говорили о такой разновидности конкуренции, при которой соперники находятся в непосредственной близости друг к другу. Такая близость может оказывать и психологическое влияние. Успех компаний по выпуску упаковочного оборудования неразрывно связан с их территориальным расположением: у них есть возможность отслеживать действия противников, быстро копировать их инновационные решения и предпринимать ответные действия. Однако Кристина Боари считает, что здесь сыграли роль и другие факторы, такие как чувство гордости и потребность в уважении. Они существенно усиливают стремление компаний Упаковочной долины сохранить доброе имя и не потерпеть поражения у себя дома. У всех производителей одна общая цель — выпускать высокотехнологичное, чрезвычайно надежное упаковочное оборудование. Они покупают комплектующие у одних и тех же поставщиков, работающих в том же регионе. Кроме того, между местными компаниями существуют и другие связи: например, они переманивают друг у друга сотрудников (текучесть кадров составляет около 10 процентов в год).

В Упаковочной долине сформировалась такая культура труда, при которой снижение продуктивности просто невозможно, а все без исключения сотрудники, вплоть до работников производственных цехов, искренне заинтересованы в успехе своих компаний.

Один из инженеров сказал Кристине Боари: «Некоторые наши конкуренты присылали сюда симпатичных девушек, пытаясь переманить наших технических специалистов, но потерпели поражение. Но мы можем делать прекрасные машины и этим мотивировать своих техников».

Существует мнение, что перемещение Facebook из одного конца страны в другой, из Кембриджа в Пало-Альто (о чем упоминается в

фильме «Социальная сеть»^[7]), сыграло решающую роль, причем не только из-за получения доступа к венчурным капиталистам и программистам Кремниевой долины, но и в связи с тем, что пробудило более глубокое чувство соперничества между сотрудниками Facebook (базирувавшейся тогда в Пало-Альто) и сотрудниками компании Google (расположенной по соседству, в Маунтин-Вью). Когда постоянно сталкиваешься со своим давним соперником — причем не только абстрактно, а каждый раз, когда заказываешь ужин, читаешь газету или рассказываешь кому-нибудь на вечеринке, где работаешь, а собеседник со знающим видом кивает, — сотрудники серьезнее относятся к конкуренции и работают гораздо упорнее.

Тот же фактор близости лежит и в основе соперничества между университетами. Все эти годы Гарвард и Йель конкурировали не только в футболе. Борьба между университетами имеет столь долгую историю, потому что они тесно связаны друг с другом во всем, что может быть объектом их конкуренции: лучшие абитуриенты, Нобелевские лауреаты, выпускники, становящиеся президентами США, огромные пожертвования и многое другое. Гарвард и Йель разделяют общие ценности и стремления — например, предоставление финансовой помощи, чтобы сделать учебу в университете доступной любому студенту, каким бы бедным он ни был. Учитывая все перечисленное, можно предположить, что соперничество между Гарвардом и Йелем будет всегда. И независимо от того, насколько плохо играла команда одного из них на футбольном поле на протяжении года, все равно в конце ноября, во время решающей игры, даже самый неприметный нападающий сделает все возможное ради победы.

В 1968 году социолог Роберт Мертон ввел термин «эффект Матфея» для обозначения ситуации, когда лидеры конкурентной борьбы получают еще больше ресурсов, которые делают их еще сильнее, что со временем увеличивает разрыв между ними и более слабыми конкурентами. Лучших учеников отправляют в самые лучшие учебные заведения; лучшие игроки попадают в самые лучшие команды, где с ними работают лучшие тренеры. На такое название автора термина вдохновила цитата из Евангелия от Матфея: «Всякому имеющему

дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет»^[8].

Каждый раз, когда мы пытаемся воспрепятствовать этому — например, перераспределить ресурсы, чтобы поддержать слабых конкурентов, — получаем результат, названный «эффектом Марка». Этот термин применил в 2009 году Мэтью Ботнер из Чикагского университета, взяв идею из Евангелия от Марка: «Многие же будут первые последними, и последние первыми»^[9]. В нашем обществе в случае неравенства конкурентов мы можем помочь более слабым практически бесконечным количеством способов. Принято считать, что конкуренция протекает на равных условиях, что все должны играть по одним правилам и, если время от времени, в отдельных случаях, не прибегать к перераспределению ресурсов, богатые станут еще богаче; подобное положение вещей будет сохраняться до тех пор, пока не останется никаких предпосылок для конкуренции.

Однако при таком понимании конкуренции можно упустить из виду тот факт, что любому участнику конкурентной борьбы необходимо состязание на равных и шанс на победу. Только одно это может совершить чудо и поднять дух соперничества.

В следующей главе мы рассмотрим несколько общих структурных факторов, способных изменить эффективность конкуренции. Толпы сторонников, призы и преимущество своего поля — все это может повысить притягательную силу борьбы. Вполне очевидно, что упомянутые факторы действительно дают отличный результат, но *почему* они действуют именно *так* и почему во многих случаях приводят к негативным последствиям — это нам и предстоит выяснить.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

От «разрыва в ценах» до результативности работы

1

Принцип домашнего преимущества, то есть игры на своем поле, важен на всех уровнях корпоративного и политического мира, и им пользуются практически во всех видах переговоров, официальных и неофициальных.

Осенью 1998 года наш хороший приятель Кирк Хэнлин находился на борту самолета президента США, летевшего в Токио. В те времена Кирк был главой управления Белого дома по организации поездок Билла Клинтона и отвечал за все перемещения президента, за каждую встречу и любое событие в течение его рабочего дня. По мере приближения гигантского самолета к пункту назначения Хэнлина все больше беспокоили первые несколько минут прибытия. Предполагалось, что президент должен сразу отправиться в резиденцию императора Акихито. Клинтон был первым американским президентом, которому предложили встретиться с императором в его частной резиденции, и Хэнлин знал, что даже малейшее опоздание может повлечь за собой международный скандал.

Место проведения дипломатических мероприятий во многих случаях характеризует весь переговорный процесс. В идеальной ситуации все происходит на нейтральной территории, где ни одна сторона не может претендовать на преимущество своего поля в каком бы то ни было виде. Тильзитский мирный договор был подписан французским императором Наполеоном и российским царем Александром I на плоту посередине реки Неман. Окончание холодной войны американский президент Джордж Буш — старший и генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Горбачев провозгласили во время мальтийского саммита, проходившего на бортах двух кораблей — советского и американского.

Встреча Клинтона с императором Акихито проходила в очень щекотливый момент. Соединенные Штаты Америки и Япония находились в состоянии непрекращающегося конфликта по ряду

торговых вопросов. Усугублял ситуацию инцидент с изнасилованием японской школьницы американскими солдатами — преступление произошло на Окинаве за два года до приезда президента США, но многие японцы все еще пребывали в ярости. В те годы в Японии базировалось около пятидесяти тысяч американских военнослужащих, и чуть менее половины населения страны (40%) хотело, чтобы все они покинули их территорию.

Казалось, буквально на всех уровнях японского общества только и говорили, что американцы — более чем незваные гости в их доме. Визит президента США представлял собой попытку как на словах, так и на деле изменить сложившуюся точку зрения.

Самолет снижал высоту, а Хэнлин перебирал в памяти детали своей прошлой поездки в Японию, во время которой он занимался подготовкой президентского визита.

Японцы, пытаясь использовать домашнее преимущество, всегда проводили встречи в небольших, душных помещениях. Зная, что многие американцы — ярые противники курения, японцы курили во время совещаний, рассчитывая на то, что партнеры по переговорам быстрее согласятся с их условиями, только чтобы поскорее покинуть заполненное дымом помещение. Правда, эта уловка не принесла желаемых результатов и лишь позабавила Хэнлина. Ему предстояло урегулировать самое серьезное разногласие: дело в том, что японцы выступали против присутствия корреспондентов в автомобильном кортеже президента США, так как из соображений безопасности у них в стране было не принято так делать. Хэнлину ничего не стоило уступить — хотя бы ради того, чтобы не задевать чувств принимающей стороны. Но он настаивал на своем, поскольку представители средств массовой информации всегда сопровождают американского президента.

За этим стоит свой сокровенный мотив, который обычно не афишируется. Убийство президента Джона Кеннеди стало одним из крупнейших событий в истории США, но в Далласе, на месте преступления, не оказалось ни одной камеры. Поэтому, вскоре после 1963 года, при Белом доме всегда находится корпус аккредитованных корреспондентов и репортеров, более известный как президентский пул или «президентский дозор». Глава государства не может сделать и

двух шагов за стенами Белого дома без сопровождения по крайней мере нескольких снимающих его репортеров.

И вот два года спустя Хэнлин узнает, что японцы снова отказывают представителям СМИ сопровождать президентский кортеж. Он прекрасно понимал, чем это грозит ему лично: какой шум поднимут дома, если не удастся добиться присутствия президентского пула в резиденции императора во время визита Клинтона. От Хэнлина зависело, появятся ли в прессе заголовки следующего характера: «Американская пресса не допущена на встречу между президентом США и императором Японии» (естественно, со скрытыми намеками и заговорщицкими интонациями).

Подумав, Хэнлин пришел к выводу, что единственный выход — рассказать о сложившейся ситуации Клинтону. Он направился в аналог Овального кабинета, который есть на борту номер один, и быстро ознакомил президента с проблемой присутствия американских репортеров в президентском кортеже.

Самолет приземлился, и Хэнлин вздохнул с облегчением, потому что увидел в ряду лимузинов микроавтобус с надписью «Пресса», в который садились все аккредитованные журналисты.

По сигналу Хэнлина кортеж благополучно отправился в путь, однако автомобили не успели даже покинуть аэропорт, как на его телефон пришла отчаянная мольба о помощи. Японцы остались верны себе и перехитрили всех. Да, представители прессы находились в своей машине, но японская служба безопасности их не выпустила. Разгневанные журналисты так и сидели в микроавтобусе, оставшемся на парковке рядом с самолетом президента.

Хэнлин тяжело вздохнул. Президентский кортеж уже почти выезжал за пределы аэропорта. Проще всего было бы оставить все как есть, но Хэнлин решил настоять на своем и тут же придумал хитрый тактический ход. Он позвонил водителю Клинтона и попросил его остановиться у края дороги.

Агенты секретной службы припарковали президентский лимузин. Хэнлин выскочил из своего автомобиля и подбежал к машине, в которой находился Клинтон. Президент опустил стекло, и Хэнлин наклонился к нему.

— Господин президент, мне просто нужно, чтобы они видели, как я

разговариваю с вами, — сказал он и быстро изложил свой план.

— Да, но мне никак нельзя опоздать на встречу с императором, — ответил Клинтон.

Весь мир знал привычку Клинтона везде опаздывать, а также чрезмерную пунктуальность императора Акихито.

Хэнлин успокоил президента, сказав, что рассчитал всю поездку по секундам, так что в запасе оставались минуты две-три.

— Договорились, но мне нельзя опаздывать.

— Вы не опоздаете, сэр. Я обещаю.

Когда Хэнлин бежал назад, к автомобилям японской службы безопасности, он осознавал, что через несколько минут может вызвать гнев не одного, а двух глав государств.

— Я только что говорил с президентом Клинтоном, и он хочет знать, кто именно не позволил автомобилю с его журналистами присоединиться к кортежу. Президент дал мне лист бумаги и попросил, чтобы вы написали на нем имя этого человека на японском языке. Он намерен отдать этот лист императору, чтобы тот точно знал, кто из его подчиненных несет ответственность за опоздание президента Соединенных Штатов Америки на встречу.

Хэнлин отдал японцам клочок бумаги и стал ждать их реакции. Шли секунды, которых у него оставалось все меньше и меньше.

Хэнлину, конечно, не назвали имени. Вместо этого ему сообщили, что американские журналисты уже присоединяются к президентскому кортежу.

Билл Клинтон прибыл в резиденцию императора вовремя; у него даже осталось в запасе несколько секунд.

В тот же день президент США начал серию двусторонних переговоров с премьер-министром Японии Кэйдзо Обути. После их завершения два государства заявили о важности дальнейшего присутствия на японской территории американских военных баз.

На приеме, куда явились высокопоставленные лица Японии и США, президент Клинтон сказал: «В центре всех наших усилий находится прочная связь между народом Соединенных Штатов Америки и народом Японии. Наш альянс по обеспечению безопасности — это краеугольный камень стабильности в Азии. Наша дружба демонстрирует Азии и всему миру, что совсем разные общества могут

поддерживать гармоничные отношения, которые приносят пользу всем».

Президент напомнил о непосредственной угрозе суверенитету Японии со стороны Китая и Северной Кореи, подчеркнув, что эта проблема намного серьезнее, чем пребывание на их земле немногочисленного контингента военнослужащих США. И предложил японцам и американцам поднять бокалы за новый курс.

Да! Местоположение, местоположение...

На первый взгляд представляется очевидным: в дипломатии на высшем уровне преимущество своего поля настолько сильно, что потребуются исключительная настойчивость и изобретательность, чтобы добиться поставленных целей. Однако не столь очевидно другое: то же самое происходит каждый раз, когда переговоры начинают две компании или два человека.

Профессор Университета Британской Колумбии Грэм Браун попросил несколько пар студентов провести имитацию переговоров по заключению контракта. Он составил скользящий график и выделял свободный кабинет тем студентам, которые приходили раньше. Студенту, прибывавшему первым на «переговоры», Браун вручал ключ от кабинета, предоставлял доступ к компьютеру и даже предлагал украсить стены симпатичными картинками. Более того, Браун давал около двадцати минут на то, чтобы студент мог освоиться в кабинете. Когда приходил второй участник, они приступали к переговорам. В итоге студенты, успевшие комфортно расположиться в кабинете, получали все, что им было нужно, и даже больше.

Браун пришел к выводу, что игравший на своем поле получает огромное преимущество: его достижения могут на *160 процентов превосходить* результат соперника.

Согласно теории исследователя, сотрудник, подающий прошение повысить его по службе или поднять ему зарплату, имеет больше шансов на успех, если делает это не в кабинете начальника, а на своей территории. Когда две команды одной компании работают вместе над каким-либо проектом, группа, которая берет на себя организацию еды (кофе и рогаики) в комнате для переговоров, с большей вероятностью возьмет на себя ответственность за весь рабочий процесс.

Ученые исследуют феномен домашнего преимущества в спорте с

1970-х годов. Во всем мире, в самых разных играх, начиная от американского бейсбола и заканчивая китайским кёрлингом, те из соперников, кто играет на своем поле, имеют больше шансов на победу. В матчах НБА команда хозяев поля выигрывает в 63 процентах. Принцип домашнего преимущества действует в хоккее, регби, австралийском футболе и конькобежном спорте. Недостаток игры на чужом поле — это не только высокая вероятность проигрыша. Иранские футболисты гораздо чаще получают травмы во время игр на выезде, чем дома.

Когда команда играет у себя дома, меняется даже стиль ее игры. По итогам исследования, проведенного среди университетских и профессиональных баскетбольных команд, в команде, принимающей на своем поле, тон игры задают центровые и нападающие. Хозяевам лучше удаются блоки, перехваты и успешные броски. Команда гостей действует в соответствии с оборонительной тактикой углового защитника. Игроки команды гостей лучше выполняют такие элементы игры, как пас, предшествующий удачному броску, трехочковый бросок, подбор и умышленный фол. Различия между методами игры команды хозяев и команды гостей настолько велики, что исследователи рекомендуют тренерам учитывать место проведения матчей еще в период подготовки к ним.

Преимущество своего поля проявляется еще больше, если результат кажется непредсказуемым. Как правило, это происходит в начале сезона, в начале игры, или когда команда хозяев существенно отстает от команды гостей.

Все сходятся на том, что домашнее преимущество действует очень эффективно. Однако до сих пор остается загадкой, почему так происходит.

Теорий существует множество. Некоторые объясняют этот феномен предвзятостью судей. Считается, что на их решения оказывают определенное влияние крики болельщиков, поддерживающих команду хозяев поля. Однако это не объясняет, почему сами игроки меняют свою стратегию.

Еще одно популярное объяснение состоит в том, что команды, играющие на чужом поле, могут испытывать усталость после долгих перелетов, смены часовых поясов и жизни в отелях. Это объясняет

преимущество своего поля, но только частично, поскольку команда хозяев может потерять свое превосходство при отсутствии каких бы то ни было различий в методах игры с командой гостей. Специалист по статистике Ричард Поллард проанализировал показатели побед и поражений тридцати семи профессиональных команд, которые переехали на новые стадионы, расположенные в том же городе. Можно было бы предположить, что современный, усовершенствованный спорткомплекс должен помогать спортсменам, но полученные Поллардом данные говорят об обратном: вначале команды реже выигрывают на новом месте, чем на старом.

Если вы зададите этот вопрос болельщикам, они скажут, что преимущество своего поля обусловлено тем эмоциональным возбуждением, которым заполнены трибуны стадиона. Но это тоже объясняет далеко не все. Несколько лет назад бесчинства на трибунах во время футбольных матчей между итальянскими командами приобрели слишком большой размах, и некоторые команды предпочли играть на стадионах с пустыми трибунами — на игру не был допущен ни один болельщик. Но команды, игравшие на своем поле, все равно выигрывали.

Возможно, самое интересное объяснение домашнего преимущества заключается в том, что болельщики, наблюдающие за игроками и фиксирующие каждое их движение, выступают в качестве начальника или инспектора. В этом может быть и причина того, что преимущество своего поля со временем ослабевает. В прошлом команда могла беречь силы во время игры на выезде, и об этом знали бы только несколько болельщиков. Но когда широкое распространение получила трансляция матчей по телевидению, болельщики команды хозяев получили возможность всегда смотреть игры своей команды и требовать от игроков полной отдачи во всех матчах без исключения.

Однако у рассмотренных рассуждений есть один недостаток: они все главным образом относятся только к спортивным играм. Имеющиеся сегодня гипотезы о феномене домашнего преимущества не позволяют объяснить, почему он был обнаружен и в других областях конкуренции, где нет судей, нет болельщиков и нет переездов. Например, играющие дети имеют больше шансов на победу, если игра проходит в их классной комнате; а ребенок из

соседнего класса занимает оборонительную позицию и готов отдать свое шоколадное печенье по первому требованию.

Люди чаще соглашаются на выпуск школьных облигаций, если голосование проходит в здании школы — находясь на ее территории, они элементарно не могут отказать ей в помощи. Среди спорящих студентов больше шансов на победу имеют те, в чьей комнате в общежитии проходит спор.

Учитывая эти и другие данные, исследователи пришли к выводу, что преимущество своего поля объясняется причинами эволюционного характера и связано с так называемым территориальным поведением — глубоко укоренившейся внутренней потребностью защищать свое жизненное пространство, когда вы готовы вступить в борьбу и дать отпор непрошеным гостям. Чувствуя возможную опасность, вы становитесь более уверенными в себе, мотивированными и агрессивными. Вы больше верите в собственные силы и контролируете окружающую среду способом, который больше всего отвечает вашим потребностям. Современные ученые изучают нейробиологические аспекты домашнего преимущества, но полученные ими данные говорят о том, что победа на своем поле активизирует центр подкрепления другим, более явно выраженным способом. Таким образом, достигнутый на своей территории успех представляет собой более волнующее событие, к которому стоит стремиться и которое приносит большее удовлетворение.

По мнению профессора Брауна, территориальное поведение представляет собой, в сущности, социальное явление, в основе которого лежит стремление не пускать в свой дом чужаков. Другими словами, недостаточно сказать: «Это мое!» Потребность оберегать свои владения заставляет нас говорить: «Это не твое, а мое!» Владение своим местом — будь то взлетная полоса аэропорта или офисный закуток — дает ощущение безопасности, формирует целостность личности и пробуждает чувство сопричастности.

Даже малейшее проявление чувства собственности вызывает в человеке рефлекс защиты своей территории. Для этого не потребуется долгих лет жизни. Это происходит мгновенно. В экспериментах с видеоиграми было сделано следующее наблюдение: если игрок добирался до пункта назначения всего на десять секунд раньше

соперника, у него было больше шансов одержать победу в игре.

Так же быстро люди проникаются уважением и к чужому чувству собственности: те, кто приходит на встречу позже, легко соглашаются с ролью гостей и в большинстве случаев считаются с мнением пришедших раньше. Именно опоздавшие предпочитают скорее «спасаться бегством», чем удерживать свои позиции. Принцип территориального поведения объясняет, почему пешеходы часто просят прощения у проходящих мимо них: на подсознательном уровне у людей возникает ощущение, что кто-то уже «завладел» тем участком тротуара, на который они ступили, и всем остальным необходимо разрешение, чтобы пройти по нему.

Как только у людей возникает чувство собственности на то или иное пространство, желание встать на его защиту становится очень сильным. В одном торговом центре в Атланте исследователи подсчитали, сколько времени требуется автомобилисту, чтобы покинуть стоянку, если занять его место хотят другие водители, — он освобождает его в два раза дольше. Даже когда человеку необходимо срочно ехать, он будет медлить, прежде чем уступит свое место другому.

2

Около десяти лет назад исследователи Университета Трира предложили молодым людям, которым было немногим за двадцать, предстать перед строгой комиссией и произнести речь *pro domo sua*^[10]: почему они считают себя самыми лучшими кандидатами на вакантную должность. Участникам эксперимента полагалось стоять перед микрофоном, а им в лицо безжалостно направлялась видеокамера, фиксирующая каждый их нервный жест и беспокойный взгляд.

Некоторым претендентам разрешили привести с собой приятеля, подругу, жену или мужа, которые могли бы их поддержать.

После собеседования каждый участник должен был смочить слюной специальную губку, чтобы по этим образцам исследователи могли определить их психологическое и эмоциональное состояние во время собеседования.

Перед проведением эксперимента ученые были совершенно

уверены, что поддержка в лице близкого человека снизит уровень стресса при произнесении речи. С мужчинами именно так и случилось: присутствие подруги или жены заметно их успокаивало. Но с женщинами — к большому удивлению исследователей — все происходило наоборот: присутствие друга или мужа только повышало их уровень беспокойства. Внимание близких скорее смущало их, чем вызывало чувство комфорта. Они ощущали себя так, словно им *выносили приговор*.

Вряд ли открытие исследователей имело отношение к тонкостям супружеских отношений. Скорее всего, оно отражало парадоксальность ситуации: когда вы делаете что-то важное или принимаете участие в соревновании, то присутствие близкого человека, которое в таких случаях обычно помогает, иногда не приносит пользы.

Нечто подобное может вспомнить каждый, кто занимался в детстве спортом, выступал на танцевальных вечерах или принимал участие в прениях. Одним на самом деле было необходимо, чтобы в зале сидели родители. Другим совсем не хотелось видеть родителей, поскольку их присутствие порождало чувство страха разочаровать близких людей и только усиливало необходимость выглядеть еще лучше.

Если кто-то в вас верит, это укрепляет вашу уверенность в своих силах. Однако когда такая вера сопровождается слишком высокими ожиданиями, она только усугубляет трудности. Оправдать такие надежды очень сложно, поэтому участник соревнований начинает просчитывать каждый шаг, вместо того чтобы положиться на доведенные до автоматизма навыки.

Загадка вот в чем: почему так происходит? Почему поддержка со стороны (на самом деле кого угодно) иногда помогает людям, а иногда мешает? Мы уже упоминали, что болельщики обычно контролируют каждый ваш шаг и не дают уменьшить усилия. Но в данном случае мы говорим не о затраченных силах, а о психологическом эффекте: почему присутствие других людей в одних случаях подбадривает нас, а в других — заставляет волноваться?

Нам известно единодушное мнение матерей, чьи дети занимаются фигурным катанием: необходимо довольно долго ходить на все тренировки ребенка, чтобы он привык к вашему присутствию и чтобы

в дальнейшем вы не мешали ему во время соревнований. Если вы приходите только на большие события, это может навредить, а не помочь вашему ребенку. Разумеется, присутствие мамы на тренировке приносит пользу не только ребенку. Она наблюдает за его занятиями, видит, как он старается, падает, делает ошибки, — и у нее не будет несбыточных ожиданий по поводу его будущих побед.

На рабочих местах складывается такая же парадоксальная ситуация. В некоторых случаях сотрудники прилагают *больше* усилий, зная, что руководитель обычно наблюдает за ними. Но верно и другое: чрезмерный контроль со стороны руководства повышает уровень стресса сотрудников и становится отвлекающим фактором, который ослабляет их сосредоточенность и *снижает* продуктивность.

Ли Трэвис из Университета штата Айова еще в 1925 году писал, что первокурсники гораздо лучше выполняют задания, если за ними наблюдают студенты старших курсов. Хотя в задачу последних не входило оценивать качество работы первокурсников — они просто внимательно следили за ними, — у новичков все равно возникало ощущение, будто их экзаменуют. А поскольку никто из них не хотел упасть в глазах старших товарищей, они становились более внимательными и упорными.

Работу Трэвиса сразу поставили в один ряд с выводами Нормана Триплетта: эффективность работы повышает не только конкуренция, но и присутствие наблюдателей. Ажиотаж вокруг исследования Трэвиса повлек за собой множество других экспериментов, в которых использовались всё новые и новые задачи, хотя и не столь изошренные, как «состязательная машина» Триплетта. Однако при всем разнообразии задач сохранялась основная идея, состоявшая в том, чтобы участники экспериментов не имели никакого предыдущего опыта в тех работах, которые им предстояло выполнять. По замыслу исследователей рабочие учились проходить лабиринты, солдаты Национальной гвардии начинали подавать световые сигналы, студенты запоминали бессмысленные слоги — причем все они выполняли это и в одиночестве, и в присутствии наблюдателей, руководителей или учителей. В итоге многих таких исследований были сделаны выводы, к которым пришел и Трэвис. Но, увы, в ходе многих экспериментов ученые обнаруживали негативное влияние присутствия других людей,

сказывавшееся на эффективности выполнения поставленных задач. И в результате из-за столь противоречивых результатов исследователи потеряли интерес к данной проблеме.

Вновь эту тему поднял в 1965 году психолог Роберт Зайонц, работавший в то время в Мичиганском университете. Во всех предыдущих исследованиях он заметил определенную закономерность, объяснявшую, в каких случаях присутствие других людей способствует, а в каких препятствует эффективности работы. Зайонц выдвинул предположение, что ключевым фактором являлось следующее: находятся ли участники эксперимента на стадии обучения или уже овладели соответствующим навыком. Если они только учились делать что-то, присутствие наблюдателей негативно сказывалось на их успехах. Если у них уже был кое-какой опыт, присутствие других людей повышало эффективность работы. Зайонц писал по этому поводу: «Если говорить в общепринятых психологических терминах, присутствие наблюдателей способствует повышению эффективности и замедляет обучение».

Процесс обучения сам по себе вызывает стресс. Но когда вы уже освоили что-то, то можете извлечь для себя пользу из дополнительного давления, чтобы наилучшим образом выполнить задание.

В то время Зайонц называл свою идею «предварительным обобщающим выводом». Проанализировав результаты первых физиологических экспериментов над крысами и обезьянами, он выдвинул предположение, что присутствие сторонних наблюдателей повышает уровень возбуждения, что в свою очередь усиливает мотивацию и стремление к превосходству.

С тех пор выводы ученого стали нормой. Каждое очередное исследование показывало, что даже благожелательно настроенная аудитория может стать отвлекающим фактором для тех, кто пытается освоить новое дело, даже если это всего лишь видеоигра. Причем не имеет значения, насколько деликатно ведут себя наблюдатели — то есть ни во что не вмешиваются и не мешают. Само их присутствие создает эффект оценки. Идея, что новички и профессионалы по-разному реагируют на присутствие посторонних, полностью подтверждается результатами другого исследования: неопытным людям больше всего помогает положительная реакция окружающих,

тогда как знающие свое дело специалисты предпочтут услышать критику — им необходим тщательный анализ действий, чтобы они могли двигаться дальше.

Продолжив такого рода исследования, Джек Айелло из Ратгерского университета убедился, что в присутствии сторонних наблюдателей простые задачи выполняются лучше. Однако чем сложнее задание, тем хуже люди с ним справляются, если за ними кто-то наблюдает. Например, когда начальство следит за сотрудником, который вводит простую информацию на компьютере, скорость его набора возрастает, но человек не в состоянии выполнить довольно сложную лингвистическую задачу, если кто-то заглядывает ему через плечо. Джек Айелло провел исследование среди сотрудников IBM и обнаружил, что те, кто трудится в удаленном режиме, каждый день работают на час больше.

Задумайтесь над этим. Продуктивность научных сотрудников IBM только повышается, когда им дают возможность работать дома, и им совсем не требуется надзор со стороны непосредственных руководителей. Возникает закономерный вопрос: нужен ли вообще контроль над работой людей, если речь идет о сложных видах деятельности, на которые все больше полагается наша экономика? Разумеется, мы говорим о высокоорганизованной творческой работе, требующей серьезных интеллектуальных затрат, а не мышечной силы. Никто не сомневается, что и в этих случаях необходимо умное управление, хотя бы для того, чтобы члены одного коллектива могли координировать свои действия. Но мы имеем в виду другое: насколько необходимо контролировать таких сотрудников? Причем только ради того, чтобы лишний раз убедиться: они действительно трудятся! Зачем взрослых ответственных людей постоянно, как детей, спрашивать: «А ты сделал домашнее задание?» Может быть, просто нанимать увлеченных, сознательных работников и предоставлять им полную свободу действий?

На этот вопрос есть два варианта ответа: короткий и длинный.

Начнем с короткого ответа. По мнению Айелло и его группы, лучшие результаты обеспечивает нерегулярный надзор; именно случайная проверка стимулирует подчиненных, не отвлекая их от выполнения обязанностей. Более того, это экономит и время

руководителей. Нельзя не учитывать еще два обстоятельства. Интроверты работают более продуктивно, когда не чувствуют никакого давления, поскольку их отвлекают любые внешние воздействия, не имеющие отношения к делу. Экстраверты нуждаются как в дополнительном внимании, так и в сотрудничестве с коллегами; в противном случае они быстро устают от своей постоянной сосредоточенности на работе и теряют интерес к делу.

Длинный ответ подразумевает понимание того, что наша проблема неразрывно связана с вопросом: как стимулировать сотрудников и как должна оплачиваться их работа?

Нельзя рассматривать одно без другого, поскольку во многих отношениях свобода от контроля и оплата труда — две стороны одной медали. Контроль и надзор больше ассоциируются с наказанием, вознаграждение связано с поощрением, но цель и того и другого — повысить производительность труда. Вековая мудрость, да и простой здравый смысл подсказывают: чтобы люди вкладывали максимум усилий в работу, достаточно привязать оплату труда к полученным результатам. Большое вознаграждение повышает продуктивность; а если человек почувствует последствия плохой работы на собственном кармане, он сразу начнет трудиться усерднее.

Однако в последнее время связь между продуктивностью и оплатой труда все чаще ставится под сомнение. По мнению современных исследователей, многие люди в выборе работы предпочитают поступать в соответствии со своими желаниями и интересами, то есть для них труд согласуется скорее с их внутренними мотивами. Человек занимается тем, что считает для себя важным, и значимость работы может иметь для него бóльшую ценность, чем количество нулей в зарплате. Таким образом, определенная категория работников не нуждается в поощрительной оплате труда; более того, эти люди воспринимают и систему поощрений, и меры контроля как личное оскорбление — они не стадо, которое нужно подгонять хлыстом. Не считите за парадокс, но чем больше вы доверяете профессионалам, чем больше свободы им предоставляете, тем более продуктивной работой они вас вознаграждают.

Если дело обстоит именно так, то скорее всего нет необходимости осуществлять тщательный надзор над сотрудниками. Верно ли это?

Можем ли мы принять современную доктрину, будто профессионалы высокого класса, вступая в конкурентную борьбу, не думают ни о достойных наградах, ни о материальном вознаграждении? Свойственно ли людям, от которых постоянно требуют все более высоких результатов, не чувствовать зависимости от сумм, поставленных на кон.

Нужно ли платить людям больше, если вы ждете от них превосходной работы?

Это и станет следующей темой нашего обсуждения.

3

В фильме «Американцы»^[11] рассказывается об агентах по операциям с недвижимостью, которым для повышения эффективности работы из центрального офиса присылают Блейка — лучшего специалиста по стратегии продаж. И вот герой Алека Болдуина, этот Блейк, преподает агентам-неудачникам первый урок: «...К нашему конкурсу я добавлю пару мелочей. Вы уже знаете, что главный приз — “кадиллак”. Показать второй? Вторым призом — набор кухонных ножей. Третий? Третий приз — увольнение».

Экономисты в таком случае употребили бы термин «разрыв в ценах». Ученых обычно интересуют конкретные вопросы. Насколько велик должен быть этот *разрыв*, чтобы усилить конкурентный дух и повысить эффективность труда? При какой *разнице в вознаграждении* люди ради выигрыша начинают терять нравственные ориентиры? Вплоть до того, что могут пойти на нарушения закона.

Воскресенье 18 февраля 1979 года выдалось на редкость холодным: в штате Нью-Йорк был зарегистрирован один из самых холодных дней; в деревне Олд-Фордж температура воздуха опустилась до рекордной отметки — минус сорок шесть градусов по Цельсию; в штате Джорджия разыгралась такая буря, что весь Персиковый штат покрылся десятисантиметровым слоем ледяной крупы; Вашингтон (округ Колумбия) оказался под слоем снега толщиной более шестидесяти сантиметров. В то воскресенье жителям восточных штатов не оставалось ничего другого, как целый день сидеть перед телевизором.

В воскресенье 18 февраля 1979 года гонки Daytona 500 стали первыми гонками NASCAR^[12], которые были показаны в прямом эфире полностью, от начала до конца. В тот день в Дейтона-Бич стоял мороз, градусник показывал минус двадцать четыре градуса по Цельсию, но ночью прошел дождь, и трасса покрылась ледяной коркой. На тридцать втором круге лидер этого этапа Донни Эллисон потерял управление. Пока его машину разворачивало на трассе, в нее врезался Кейл Ярборо — соперник, дышавший ему в затылок. Попутно Донни подрезал и машину своего брата Бобби Эллисона. Все трое вылетели с трассы. Ярборо пришлось ремонтировать свой автомобиль, из-за чего он отстал от лидера гонок на два круга, но наверстал упущенное на безопасном участке трассы.

Донни Эллисон лидировал в девяноста трех из двухсот кругов. Однако на последнем круге Ярборо преследовал его буквально по пятам.

Происшедшее на гонках NASCAR стало легендой. При такой большой зрительской аудитории этот момент ознаменовал рождение национального вида спорта — гонок серийных автомобилей.

Победитель гонок Daytona 500 получил в том году приз в размере 73 900 долларов. Гонщик, пришедший к финишу на секунду позже и проведший на трассе более трех часов, получил почти на 15 тысяч долларов меньше. Третий гонщик, завершивший гонку сразу за вторым, получил 35 тысяч долларов. (Для сравнения: месяц спустя на гонках в Ричмонде победитель получил всего 16 275 долларов, а разница между призами за первые три места составила 5 тысяч долларов.) Безусловно, гонщики от природы наделены духом соперничества. Справедливо и то, что во время самых престижных соревнований они жестко, до последнего бьются ради победы. Но в какой степени именно размер денежных премий заставляет их каждый раз рисковать своей жизнью?

Экономисты заинтересовались этой проблемой в 1990-х годах и стали детально изучать результаты прошлых автомобильных гонок. Анализ показал: когда на кону стоят огромные суммы (как было на Daytona 500), когда разница между денежными премиями достигает значительных размеров, гонщики рискуют намного больше, что

приводит к немалому количеству аварий. В прошлые десятилетия *разрыв в цене* был настолько велик, что о снижении уровня опасности даже не могло быть речи. Разница между призами вынуждала спортсменов вкладывать в гонку все жизненные силы и даже больше.

В Дейтона-Бич, когда на третьем повороте Ярборо сделал резкий рывок, пытаясь обогнать потерявшего управление Донни Эллисона — в результате чего оба лидера гонок сошли с трассы, — камеры национальных телеканалов переключили все внимание на Ричарда Петти, который вскоре первым доберется до клетчатого флага, опередив Даррела Уолтрипа на целый корпус. Но буквально через мгновение телевизионщики опомнились и вернулись к Ярборо и братьям Эллисонам, в то время уже вышедшим из своих машин и затеявшим жестокую драку. Гонщики переполняли слишком сильные страсти, и они били друг друга шлемами и пинали ногами. Яростное соперничество между спортсменами — и на треке, и во время потасовки — привлекло внимание всей страны к этому виду спорта.

В данном случае свою роль сыграла не только разница между денежными премиями, равная 15 тысячам долларов. Ценность участия в Великой американской гонке (как обычно называют Daytona 500), возможность одержать победу в прямом эфире, на глазах у всей страны, врожденный дух борьбы, свойственный всем гонщикам NASCAR, — все эти факторы тоже сделали свое дело. И в довершение надо упомянуть, что доходившее до враждебности ожесточенное соперничество с Кейлом Ярборо братьев Донни и Бобби Эллисонов, получивших прозвище «банда из Алабамы», началось еще в 1973 году, когда Донни поставил под сомнение легальность двигателя автомобиля Ярборо после гонок National 500, проходивших в городе Шарлотт. Однако экономисты, анализировавшие гонки последних десятилетий, искали закономерность: при каких условиях спортсмены готовы пойти на любой риск. И они нашли ее. Гонщики мчались по трассе намного *быстрее*, постоянно подвергая свою жизнь опасности, когда разрыв в ценах был очень большой. Напротив, если приз за первые места не подкреплялся денежным вознаграждением, спортсмены практически никогда не рисковали. Но такие гонки не были ни захватывающими, ни зрелищными. Они не давали того, чего американцы обычно ждут от чемпионатов NASCAR.

Современные философы и социологи уже давно рассуждают по поводу спортивных соревнований: стоит или нет вознаграждать участников денежными премиями. Однако этот вопрос скорее практический, чем теоретический. Прежде всего нужно проанализировать результаты спортсменов. Допустим, они прилагают максимум усилий и ради победы делают все возможное — тогда нет необходимости в большой разнице между призами. Если же они пускаются во все тяжкие, вплоть до мошенничества, — то, видимо, разрыв в ценах слишком велик. Когда участники соревнований берегут силы и не отличаются особым упорством в достижении победы — в таком случае следует внести небольшие изменения в размер вознаграждений и увеличить разницу между ними.

Согласно имеющимся данным, во время турниров в рамках Ассоциации профессиональных игроков в гольф (Professional Golfers' Association — PGA) с более крупным призовым фондом и большей разницей между денежными призами мужчины реагируют соответственно. Например, чтобы загнать мяч в узкую лунку с большого расстояния, несмотря на риск, они используют драйвер-клюшку. Или на лунке пар-5 они предпочтут рискнуть и бросить мяч на зеленое поле, а не совершать легких ударов для приближения мяча к лунке. Чем больше денежные вознаграждения и разница между ними, мужчины стараются использовать любую возможность, увеличивающую вероятность победы. Гольфистки, напротив, во время самых крупных турниров Женской ассоциации профессионального гольфа (Ladies' Professional Golf Association, далее — LPGA) ведут себя более осторожно. Чтобы добиться победы, женщины не идут на риск, а избегают его.

На чемпионатах по гольфу среди женщин приз составляет около 1,75 миллиона долларов за победу в одном турнире, тогда как на мужском чемпионате размер денежного вознаграждения доходит до 6 миллионов долларов. Разница между размером призов за первые места среди женщин тоже гораздо меньше. Поэтому нет ничего удивительного, что гольфистки гораздо меньше рискуют ради победы. Делает ли это женский гольф менее привлекательным для зрителей, зависит от личных пристрастий каждого; но если нужна более рискованная игра, необходимо увеличить разрыв между ценами за

первые места. Чтобы проверить, так ли это на самом деле, в Женской ассоциации провели эксперимент. Как правило, победительница чемпионата получала 15 процентов от общего денежного фонда соревнований. Однако с ноября 2011 года были внесены существенные изменения в правила распределения призового фонда за победу в завершающем турнире сезона — Первенства обладателей титулов LPGA. Теперь победительница турнира получает *одну треть* общего призового фонда. За год до внесения этих изменений лидер турнира заканчивала игру, сделав на пять ударов меньше, чем пар, а в 2011 году на том же поле, но с более крупным размером вознаграждения, победительница сделала на девять ударов меньше, чем пар. В мужском чемпионате ничего подобного нет.

Невольно возникает мысль об Олимпийских играх, где спортсмены добиваются великих результатов только ради медалей, а не из-за денег. Но Олимпиада бывает один раз в четыре года, и большинство спортсменов попадает на нее один раз в жизни, что еще больше увеличивает престиж участия в ней. Ситуация была бы совсем другой, если бы Олимпийские игры проводились почти каждые выходные в течение года, как это происходит с гонками NASCAR. Чем чаще спортсменам приходится соревноваться — тем более на одном и том же поле, — тем ниже психологическая ценность звания победителя и других форм нематериального вознаграждения. Когда люди вынуждены постоянно соперничать с кем-то, в частности на работе, поощрительная система оплаты труда становится более значимым фактором, определяющим характер их конкурентной борьбы.

Многие утверждают, что они конкурируют не за деньги и любимая работа сама по себе уже награда. Однако мотивация редко работает только на одном уровне. Существует мотивационная иерархия, в основе которой лежит внутренний стимул: когда люди занимаются чем-то исключительно ради любви к делу. Но если вы работаете вместе с другими людьми, вас может стимулировать желание превзойти их. В условиях структурированной конкуренции сама победа служит вознаграждением. Различные трофеи и титулы выступают в качестве символических наград, которые во многих случаях оказывают не меньшее воздействие, чем денежное вознаграждение. Денежные премии находятся на самом последнем

уровне мотивационной иерархии.

Однако люди не всегда понимают, что на самом деле их стимулирует. Причина заключается в том, что восприятие вознаграждения происходит как на сознательном, так и на подсознательном уровне. Во время многочисленных исследований, которые провел со своей командой нидерландский ученый Хэнк Аартсз, участникам эксперимента поручали выполнить на компьютере разные задания. На экране появлялось изображение, подтверждавшее, что испытуемый получит денежное вознаграждение за выполнение поставленной задачи. Когда изображение не возникало, значит, денежное вознаграждение отсутствовало. Если испытуемые знали, что получают деньги, то прилагали больше усилий; в случае большего вознаграждения они работали еще упорнее. В этом нет ничего неожиданного или странного. В исследованиях Аартса поразительно другое: иногда изображение, сообщающее о денежном вознаграждении, появлялось на экране всего на семнадцать миллисекунд, то есть на *1,7 сотой доли секунды*. Это так быстро, что сознание участников даже не успевало его зафиксировать. В итоге они думали, что не получают денег за выполнение задачи, но их действия говорили об обратном. Важно понимать, что центр вознаграждения в головном мозге — это *чрезвычайно* чувствительный инструмент; 1,7 сотой доли секунды достаточно, чтобы демонстрация возможности вознаграждения была зафиксирована в этом участке головного мозга, даже если остальная его часть не обработала эту информацию. Вот почему люди далеко не всегда отдают себе отчет в том, что именно их мотивирует.

Кроме того, центр вознаграждения каждое мгновение, постоянно и непрерывно перенастраивается, реагируя на награды любого уровня. В одно мгновение где-то внутри возникает чувство радости, в следующее — вашу мотивацию усиливает потребность в статусе, а затем все повторяется снова.

Недостаток финансового вознаграждения хорошо известен: порой оно вытесняет или разрушает внутреннюю мотивацию. Ощущение несправедливости, возникающее в случае неравной оплаты труда, может негативно сказаться на отношениях между сотрудниками. Материальное поощрение оборачивается той ямой, из которой трудно

выбраться, — вы перестаете платить, и люди перестают стараться.

Эту мысль подтверждают сотни социологических исследований, но во всех них есть одно серьезное упущение, которое часто остается незамеченным.

В реальном мире люди обладают свободой воли. Они имеют возможность выбирать, где им работать или учиться. Свой выбор они делают самостоятельно и либо принимают участие в конкурентной борьбе, либо нет. Дело в том, что талантливых и честолюбивых людей привлекают рабочие места, школы и команды, создающие серьезные стимулы и обеспечивающие высокое финансовое вознаграждение.

Вовлечение людей в соперничество друг с другом и вознаграждение некоторых из них в большей степени, чем других, действительно влечет за собой ряд негативных последствий. Тем не менее этот недостаток полностью компенсируется тем, что со временем вам удастся привлечь гораздо более эффективных сотрудников. Рабочая среда может быть эгалитарной, то есть основанной на принципах равенства и лишенной какого бы то ни было конкурентного начала, но это оттолкнет самых ценных специалистов, которые будут опасаться, что не получат заслуженного признания и адекватной оплаты труда.

В этой главе мы задались вопросом: возможно ли иметь отличные результаты, если нанять увлеченных и ответственных сотрудников, предоставить им полную свободу действий, не прибегая к механизмам стимулирования: надзору или премиальной системе. Разумеется, если вы сможете — найдите таких сотрудников и попытайтесь удержать их. В противном случае вам придется предложить нечто большее. И не забывайте: этот вопрос не теоретического, а практического характера.

Мы рассмотрели базовые факторы, оказывающие влияние на всех участников конкурентной борьбы, и теперь переходим к формирующим факторам (биологическим и психологическим), воздействующим на результативность конкурентов. К факторам второй группы относятся гендерные различия, а также отношения в семье в детский период, от чего зависит наличие духа соперничества у взрослого человека. Даже условия в утробе матери во время созревания плода имеют долгосрочное влияние. Начнем мы с исходного кода — с нашей ДНК. Следующая глава посвящена гену, который определяет характер реакции человека на стресс,

возникающий под давлением необходимости добиваться высоких результатов.

ЧАСТЬ II

ФОРМИРОВАНИЕ

Всю свою жизнь я был против жесткой конкуренции. Но, право, не могу представить, как бы преуспел без нее.

Уолт Дисней

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Когда паникеры побеждают воителей^[13]

1

На протяжении пятидесяти лет после открытия генома человека было принято думать, что каждый ген отвечает за какое-то одно свойство организма. Подобно тому как они определяют пол человека, гены контролируют и все остальное. Высокий рост связан с одним геном, склонность к насилию — с другим; а за то, что вы не любите острой пищи, тоже отвечает определенный ген. При наличии трех миллиардов пар оснований геном обеспечивал практически бесконечное количество генетических вариаций.

Концепция взаимно-однозначного соответствия между признаками организма и определяющими их генами заняла центральное место и в науке, и в практических знаниях, и в мифах, которыми обрастало понятие генетического детерминизма. Однако пора признать — что весьма важно — ее ошибочность. Крайне редко случается так, что *один ген контролирует все*. Большинство признаков организма имеют полигенный характер, то есть их контролирует *множество разных генов*. Например, такой базовый признак человеческого организма, как рост, по мнению преподавателя Кейптаунского университета Росса Такера, на самом деле чрезвычайно сложен. Мы знаем, что рост на 20 процентов зависит от среды (в частности, от питания) и на 80 — от генов. Однако за рост человека отвечают не один ген и не несколько генов, и даже не несколько десятков.

По результатам исследования, в ходе которого были определены геномы около четырех тысяч человек, было установлено, что рост зависит от 294 831 гена. Именно их совокупность, а не какой-то один особенный ген определяет наш рост. Иными словами, нет такого «генетического переключателя», щелкнув которым вы сможете изменить рост человека.

Представить невозможно — 294 831 ген! И все — особенные!

Как девочка Дороти верила в могущество Волшебника из страны Оз, так и мы слишком многое возлагаем на отдельный ген.

Конечно, не все характеристики человеческого организма контролируются такими многочисленными группами генов. Ученый Клод Бушар, занимавшийся генетикой двигательной деятельности, изучал зависимость между аэробными возможностями организма и физическими тренировками. Собрав 473 добровольца, он на протяжении пяти месяцев пытался выяснить, насколько повысится их аэробная выносливость благодаря активным нагрузкам.

В ходе эксперимента аэробная выносливость повысилась в среднем на 40 процентов у двадцати четырех испытуемых. Эти люди могли бы стать выдающимися спортсменами, поскольку тренировки существенно меняли их физические качества. Однако другая группа добровольцев оказалась последней в списке: выносливость двадцати четырех человек повысилась лишь на 4 процента. Активные тренировки практически ничего им не дали — их организм отказывался учиться и адаптироваться.

Бушар определил генетический код каждого участника эксперимента, ввел полученные данные в компьютер и занялся поиском генов, отвечающих за реакцию организма на нагрузки. Компьютер выдал список, состоящий из двадцати одного гена, или двадцати одной генетической вариации.

Участники эксперимента, в геноме которых присутствовало девятнадцать или более благоприятных вариаций, хорошо реагировали на тренировки; их аэробная выносливость повысилась на 26 процентов. Испытуемые, имевшие не более девяти вариаций, плохо переносили физические нагрузки; их аэробная выносливость повысилась в среднем всего на 9 процентов.

Вывод простой: не каждому за счет активной нагрузки дано улучшить свою физическую форму.

Правда, мы должны признать, что до сих пор не выяснено, каким образом гены совершают свое волшебство. Сейчас мы знаем только одно: *что-то там* они делают. Науке неизвестно, какую работу выполняет каждый ген из того огромного множества, на которое возложена ответственность за наш рост. Сейчас неизвестно...

Небольшая преамбула о генах позволит нам шире взглянуть на тему настоящей главы. Ее главный герой — один-единственный ген по

имени СОМТ^[14].

Мы выбрали самого подходящего персонажа, поскольку сегодня наука располагает хорошими данными, что делает и как работает этот ген. От него одного в значительной степени зависит, насколько в условиях давления и стресса человек сможет действовать эффективно.

Однако, даже несмотря на всю мощь гена СОМТ, было бы неправильно считать, что, подобно Супермену, он делает всю работу сам, без помощников. Влияние этого гена очень велико, но не следует допускать банальную ошибку, утверждая, что от него одного зависит формирование духа соперничества.

2

Американский биохимик Джулиус Аксельрод стал лауреатом Нобелевской премии по физиологии и медицине в 1970 году; в те годы он работал в Национальном институте здоровья в Бетесде. Все события происходили на фоне масштабных мирных протестов против Вьетнамской войны, по всей стране звучал лозунг пацифистов и студентов: «Занимайтесь любовью, а не войной». Поскольку научные исследования часто использовали для создания бомб и разрушающих химических веществ, над всеми исследовательскими начинаниями нависла мрачная тень. Многим тогда казалось, что передовые технологии и научные открытия не улучшают наш мир, а только делают его хуже. Все это не могло не беспокоить такого ученого, как Джулиус Аксельрод.

В Стокгольме на банкете в честь вручения Нобелевских премий Аксельрод обратился к членам королевской семьи Швеции и членам Нобелевского комитета. Поднявшись на трибуну, он сказал: «Эта награда вручается в то время, когда наша молодежь и многие влиятельные люди убеждены, что фундаментальные научные исследования бесполезны или служат злу». Он поблагодарил Нобелевский комитет за то, что его работа стала известна широкой общественности: «Это дает нам возможность показать, что она неправильно информирована и глубоко заблуждается». Далее Аксельрод пообещал, что его работа и работа тех коллег, с которыми он разделит Нобелевскую премию, в будущем позволит объяснить

причины таких заболеваний, как депрессия, болезнь Паркинсона и наркомания, и «укажет путь к лечению этих страшных недугов».

В основе деятельности головного мозга лежит электрическая передача сигналов (по нервным волокнам) и химическая передача сигналов (между нервными клетками). Нейроны выбрасывают нейромедиаторы в синапсы, а затем осуществляют обратный захват и обработку химических веществ. Этот процесс регулирует уровень нейронной активности.

Один из таких нейромедиаторов — дофамин, о котором за несколько лет стало известно всем благодаря его роли в качестве химического фактора внутреннего подкрепления, который активирует центр вознаграждения в головном мозге.

Нейромедиаторы вырабатываются в синапсах головного мозга, но их не должно быть слишком много. Снижение в синаптическом пространстве содержания дофамина имеет решающее значение, иначе в головном мозге образуется его избыточное количество. Представьте, что вы наполнили камеру сгорания двигателя слишком большим количеством бензина. Когда дофамин наполняет синапсы в других участках мозга, большая его часть выводится специальными белками-транспортерами. Но в префронтальной коре этого не происходит.

Префронтальная кора головного мозга отвечает за планирование, принятие решений, оценку последствий, разрешение конфликтов и координацию мыслей. Именно стремительное развитие префронтальной коры отличает человека разумного от неандертальца. Но наша эволюция пошла по пути, при котором в префронтальной коре имеется не слишком много белков-транспортеров дофамина. Закономерен вопрос: как человеческий организм избавляется от избытка дофамина в таком важнейшем участке головного мозга?

Ответ нашел в 1957 году Джулиус Аксельрод, раскрыв роль фермента, обеспечивающего расщепление и вывод дофамина на вторичном уровне, *катехол-О-метилтрансферазы* (catechol-O-methyltransferase, COMT). Он не настолько эффективно удаляет дофамин, как транспортные белки, тем не менее достойно справляется со своими функциями в префронтальной коре головного мозга. COMT можно назвать неустойчивым и чувствительным связующим звеном в системе, поддерживающей психическое равновесие.

Именно за открытие фермента СОМТ и объяснение механизма его работы Джулиус Аксельрод был удостоен Нобелевской премии.

Представьте себе мозг как огромную начальную школу, а молекулы дофамина — ее учеников. Во время каждого перерыва детей выпускают на игровую площадку, и классы пустеют. Ученики носятся по площадке как угорелые, а их энергия поднимается до пикового уровня. Перерыв заканчивается, звенит звонок, и учителя должны вернуть детей в классы. Штатные преподаватели так или иначе справляются с этим нелегким делом. А вот в новом крыле школы, где есть своя площадка, за детей отвечают внештатные учителя, и ситуация там становится слишком напряженной и вот-вот выйдет из-под контроля.

В том самом участке головного мозга, который отвечает за планирование, принятие решений и координацию мыслей, этот низкоэффективный фермент СОМТ защищает работу мозга, не допуская его перегрузки и поддерживая равновесие между состоянием высокой активности и состоянием расслабленности в условиях давления и стресса.

Однако есть один интересный нюанс: в конце 1990-х годов ученые обнаружили, что существует две разновидности фермента СОМТ. У одних людей СОМТ активный и трудолюбивый, у других — нелюбопытный, ленивый и медлительный.

3

Пойдем в своем воображении дальше и заглянем внутрь клетки: вот ядро, движемся вдоль 22-й хромосомы... приближаемся к полосе q11.21... доходим до положения 19.93... и наконец, в длинной цепи кодонов, фрагментов генетического кода, видим его. Это кодон 158. Посмотреть бы на него в электронный микроскоп! Вот тогда...

Мы ничего не увидели бы, поскольку увидеть генетический код невозможно. В надежде понять, что он означает, необходимо его транскрибировать, то есть считать, или расшифровать.

В лабораториях ученые записывают генетический код в виде трех букв из специального алфавита; каждая такая группа кодирует одну аминокислоту. В генетическом коде одних людей присутствует кодон

GTG, других — кодон ATG. От этого зависит структура молекулы. Организм интерпретирует кодон GTG так: «Синтезировать аминокислоту валин», а кодон ATG так: «Синтезировать аминокислоту метионин».

Когда организм синтезирует белок фермента СОМТ, он расшифровывает генетический код и строит сотни аминокислот, связанных друг с другом. Наконец очередь доходит до кодона 158, и организм синтезирует ту аминокислоту, которую предписывает ему генетический код. У кого-то из нас в ферменте СОМТ на 158-й позиции в цепи из сотен аминокислот находится валин. У кого-то на этой позиции — метионин.

Следовательно, этот трехбуквенный код определяет различие между аминокислотами, и от этого зависит, является ваш фермент СОМТ активным или пассивным. Активный фермент действует в *четыре раза быстрее*, чем пассивный. В активном ферменте содержится валин, в пассивном — метионин.

Мы наследуем генетический код от своих родителей, получая по одной хромосоме от каждого. Для белой расы характерно такое распределение: у 50 процентов представителей имеет место сочетание активных и пассивных ферментов; у 25 процентов — только активные ферменты, и у оставшихся 25 процентов — только пассивные ферменты.

Собрав информацию воедино, мы можем вернуться к вопросу, какое это имеет отношение к эффективной работе в условиях давления и стресса.

В неокортексе головного мозга взрослого человека находится от 20 до 25 миллиардов нейронов и 164 *триллиона* синапсов.

Под воздействием стресса в синапсы префронтальной коры выбрасывается большое количество дофамина, что усиливает нейронную активность мозга. Однако если в синапсах образуется избыточное количество дофамина, происходит перегрузка мозга.

Мозг людей, у которых фермент СОМТ активный, способен справиться со стрессом, поскольку фермент избавляет его от избыточного дофамина.

Люди, у которых фермент СОМТ пассивный, не могут справиться со стрессом, поскольку их фермент не способен расщепить и вывести

избыточный дофамин. В итоге мозг испытывает перегрузку, а бедных людей охватывает чрезмерное возбуждение.

У вас может сложиться впечатление, будто активные ферменты — хорошие, а пассивные — плохие. Совсем не так. Все зависит от того, находитесь вы в состоянии стресса или нет.

Активные ферменты действуют так быстро, что когда человек не испытывает никакого давления — то есть его организм находится в нормальном состоянии, а в клетках происходит обычный оборот дофамина, — то ферменты удаляют слишком много дофамина. У людей с активным ферментом уровень дофамина постоянно занижен. В камере сгорания недостаточно бензина. Префронтальная кора, конечно, работает, но не в оптимальном режиме. На самом деле таким людям жизненно необходим стресс (и дофамин), чтобы активизировать деятельность мозга до оптимального уровня. Чтобы успешно справляться со своими задачами, они нуждаются в реактивном состоянии. Им постоянно требуются испытания — предельные сроки, соревнования, экзамены.

Пассивные ферменты работают плохо, но это идет только на пользу людям — до тех пор, пока они не попадают в напряженные условия. Уровень дофамина остается высоким. В камере сгорания достаточно бензина. Префронтальная кора функционирует в оптимальном режиме. В большинстве случаев низкий уровень фермента СОМТ — хороший признак. Однако в неординарных ситуациях при избытке дофамина эти люди могут сломаться.

Таким образом, имеет место компромисс. Мозг некоторых людей работает лучше всего при отсутствии давления. Мозг других без стресса не может выйти на максимальный уровень эффективности.

Согласно теории эволюции, два генотипа СОМТ не сохранились бы, если бы каждая модификация при определенных условиях не обеспечивала эволюционного преимущества. Ген СОМТ, который кодирует активный фермент, есть и у других приматов, поэтому он присутствовал в ДНК человека изначально. Однако ген СОМТ, кодирующий пассивный фермент, есть только у человека разумного, следовательно, он сравнительно недавно стал участником естественного отбора. Какова же его цель?

Некоторые ученые выдвинули предположение, что все человечество

делится на «воителей» и «паникеров». Люди, у которых фермент СОМТ быстро снижает уровень дофамина, — это бойцы, готовые к опасностям, способные быстро реагировать на нее и действовать максимально эффективно, несмотря на угрозу и боль. Люди, у которых фермент СОМТ медленно снижает уровень дофамина, — люди беспокойные, способные разрабатывать сложнейшие планы, просчитывать любые вероятности и думать о последствиях. Как одни, так и другие сыграли колоссальную роль в выживании рода человеческого.

Можно предположить, что «воителям» свойственна агрессивность, но это не так. Как раз всегда на грани агрессии находятся те, кто мучим вечными опасениями. Поскольку они весьма неуравновешенны, то довольно быстро теряют самообладание. Но их агрессия не всегда дает нужный эффект. Понятие удачной агрессии включает в себя, во-первых, своевременное распознавание враждебных намерений окружающих; во-вторых, их правильную интерпретацию; в-третьих, адекватную реакцию на них. «Паникеры» — люди беспокойные и сомневающиеся — склонны видеть враждебность там, где ее нет, но не замечать настоящей агрессии там, где она есть. Напротив, «воители» всегда готовы к реальной угрозе.

Вряд ли можно найти более подходящий пример реальной агрессии, чем гражданская война в Руанде, разразившаяся в 1994 году.

Группа ученых неоднократно бывала в 2006–2007 годах на юге Уганды, в лагере беженцев в Накивале, где почти тринадцать лет жили те, кто уцелел после геноцида. Ученые проверили ген СОМТ у 424 обитателей лагеря из разных семей, чтобы получить как можно более широкую генетическую выборку. Как и следовало ожидать, в этой общине было широко распространено посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР). Однако у каждого отдельного человека проявление ПТСР в значительной мере зависело от модификации гена СОМТ. Большинство беженцев-«воителей» сумели преодолеть это заболевание. Когда исследователи изучили историю тяжелых переживаний, то выяснили, что у «воителей» симптомы ПТСР появились только после череды травмирующих страшных событий. С беженцами-«паникерами» все было иначе. Им понадобилось всего одно травмирующее событие, чтобы приобрести ПТСР. Большинство

из них по-прежнему страдали от ужасов, которые им пришлось пережить во время геноцида. Они так и не смогли излечиться даже спустя десять лет.

Прошло ровно пятьдесят лет после того, как Джулиус Аксельрод открыл СОМТ и предсказал, что однажды этот ген позволит объяснить причины серьезных психических заболеваний. Его прогноз сбылся.

Ниже представлен короткий перечень различий между людьми с разными модификациями гена СОМТ.

«Воители»	«Паникеры»
В ферменте СОМТ присутствует валин	В ферменте СОМТ присутствует метионин
Обратный захват дофамина происходит очень быстро	Обратный захват дофамина происходит в четыре раза медленнее
В нормальных условиях — низкий уровень дофамина	В нормальных условиях — оптимальный уровень дофамина
Агрессия дает нужный эффект	Агрессия не дает нужного эффекта
Успешное преодоление стресса даже при отсутствии опыта	Успешное преодоление конкретных факторов стресса только при наличии опыта
Способность переключаться с одной задачи на другую	Хорошая кратковременная память
Высокий уровень быстрой приспособляемости	Низкий уровень быстрой приспособляемости
Сбой приводит к психическому расстройству	Сбой вызывает тревогу
ПТСР возникает после череды	ПТСР возникает после одного

Генетический фактор может серьезно влиять на показатели академической успеваемости. Об этом свидетельствуют результаты последних исследований, проведенных на Тайване. Все тайваньские дети в девятом классе сдают тест на оценку базовых знаний (Basic Competency Test, BCT), от которого зависит, будут ли они переведены в среднюю школу старшей ступени. Тайваньский тест гораздо сложнее, чем американский тест SAT; вопросы BCT ближе к тем, на которые американцам приходится отвечать во время выпускных экзаменов в колледже. Кроме того, тест BCT проводится в течение двух дней. Только 39 процентов тайваньских девятиклассников успешно сдают его, и прежде всего потому, что он сопряжен с весьма интенсивной конкуренцией и вызывает у детей стрессовое состояние.

Давайте посмотрим, какими знаниями должны обладать тайваньские ученики, чтобы успешно сдать тест BCT. Вот один вопрос из раздела естествознания.

Джон опускает 1,4 кг металла (M) в серную кислоту. После завершения химической реакции получилось 3,4 кг MSO_4 . По представленному ниже фрагменту таблицы химических элементов определите, какой из следующих металлов вступил в реакцию с серной кислотой:

(A) Mg

(B) Ca

(C) Fe

(D) Cu

Элемент	H	O	S	Mg	Ca	Fe	Cu
---------	---	---	---	----	----	----	----

Атомная масса	1	16	32	24	40	56	64
---------------	---	----	----	----	----	----	----

Вот это уровень! Чрезвычайно высокий! Очень сложно. И кажется, в этом тесте все задачи такие.

Теперь обратимся к вопросу по математике.

На рисунке изображен прямоугольник со сторонами $BC = 18$, $AB = 8\sqrt{3}$. Точка E находится на стороне BC , а длина отрезка $BE = 6$. Если провести дугу с центром в точке E и радиусом 12, она пересечется со стороной AB в точке F . Найдите площадь заштрихованной области в этом прямоугольнике:



- (A) $48\pi + 18\sqrt{3}$
- (B) $72\pi - 18\sqrt{3}$
- (C) $120\pi + 9\sqrt{3}$
- (D) 36π

Похоже, у нас большие проблемы. Но именно на подобные вопросы приходится отвечать тайваньским детям, причем не при поступлении в колледж или магистратуру, а всего лишь для перехода в десятый класс!

На первом этапе исследования ученые Тайваньского государственного университета взяли образцы генетического материала у учеников младшей средней школы из четырех регионов Тайваня — всего в эксперименте участвовало 800 детей. Расшифровав их генетический код, ученые смогли выяснить модификацию гена СОМТ каждого. Ученые определили три группы испытуемых детей: с активным, пассивным и комбинированным ферментом.

При выполнении обычной работы в классе ученики-«паникеры» имели определенное преимущество. Благодаря высокому уровню дофамина многие показатели у них были намного лучше: память, концентрация внимания, высокий уровень способности к гуманитарным предметам. Они умели не только превосходно планировать работу, но и организовывать умственную деятельность. Однако по мере приближения теста ВСТ их нервозность усиливалась, а количество часов, потраченных на учебу, увеличивалось. Проводивший исследование Чунь-ень Чан заметил: «Многие ученики

почти каждый вечер ходят на подготовительные курсы, чтобы глубже изучить все предметы, по которым проводится тестирование».

В условиях постоянно растущего напряжения менялось даже отношение к процессу обучения. Дети-«паникеры» испытывали чувство подавленности и безысходности, теряли способность мыслить стратегически и творчески. У них начинали возникать проблемы с усвоением незнакомой информации. Они были склонны впадать в панику при получении новых заданий и предпочитали придерживаться привычных методов решения задач.

В день проведения теста у таких учеников возникало ощущение, будто их кто-то подменил: их мозг работал не так эффективно, как раньше. Но они продолжали считать себя лучшими, поскольку действительно на протяжении большей части учебного года показывали самые высокие результаты. Бремя высоких ожиданий еще больше угнетало их. В итоге эти ученики думали только о том, чтобы не провалить тест.

Посмотрим на их результаты.

Средний балл, полученный учениками-«паникерами», оказался на 8 процентов ниже балла учеников-«воителей». Во время тестирования ученики, мучимые беспокойством, с трудом справлялись с теми предметами, которые больше всего обременяют краткосрочную память: естествознание, обществоведение и математика.

Создавалось впечатление, будто учащиеся первой и второй групп во время теста менялись местами.

Чем грозил неудачно сданный экзамен? «Разница всего в 1–2 процента переместит вас из хорошей средней школы, занимающей первое место, в школу под третьим или четвертым номером», — объяснил Чан.

В итоге умные дети попадают не в ту школу, на которую рассчитывают, — и только потому, что сдают экзамен в нервном состоянии. По всей вероятности, они хорошо владеют материалом и, если во время тестирования не было бы столь напряженной обстановки, смогли бы дать правильные ответы на вопросы. Единственный их недостаток состоит в том, что они не умеют вступать в борьбу, поскольку у них не тот генотип. «Я не считаю, что испытывать напряжение плохо. На самом деле кому-то конкуренция

даже идет на пользу. Но на Тайване во время итогового теста ученики рискуют слишком многим, и это сильно на них давит», — говорит Чан.

Не должно ли общество найти какой-то другой способ оценки умственных способностей детей — способ, который не создавал бы тягостного напряжения?

Мы знаем случай — правда, экспериментальный, — когда уровень экзаменационного воздействия был по-умному снижен, что привело к поразительным результатам.

Исследователи Адам Олтер и Джошуа Аронсон провели эксперимент среди студентов Принстонского университета, отобрав 124 учащихся первого и второго курсов. Приготовленные для них вопросы были взяты из теста для поступающих в аспирантуру, то есть задание выглядело довольно трудным для людей с их уровнем знаний. Но ученым этого показалось мало. Они разделили участников на две группы. Для первой добавили испытания с сильным психологическим воздействием. Во-первых, студенты должны были сообщить, в какой средней школе учились и сколько из их одноклассников тоже поступили в Принстон. Цель вопросов состояла в том, чтобы вызвать у участников ощущение, будто они едва преодолели минимальный проходной балл и им очень повезло попасть в престижный университет. Во-вторых, главный тест, ради которого их собрали, раздали под строгим названием «Проверка интеллектуальных способностей». Исследователи хотели, чтобы заголовок вызвал у испытуемых чувство страха, породив в них сомнение, на самом ли деле их способности соответствуют уровню Принстона — что станет известно всем, когда будут обнародованы их плохие результаты.

Студенты первой группы, проходившие тестирование в таких стрессовых условиях, ответили правильно на 72 процента вопросов.

Для студентов второй группы ситуация складывалась не столь угрожающе. Им раздали тот же тест, что и первой группе, но назвали его «Решение интеллектуальных задач». Создавалось впечатление, будто содержащиеся в нем вопросы представляли собой всего лишь интеллектуальные головоломки, которые интересно решать. Кроме того, вопрос о школе и одноклассниках им задали уже *после* сдачи основного теста, то есть когда это уже не могло повлиять на результат.

Студенты второй группы ответили правильно на 90 процентов

вопросов.

Снизив уровень напряжения для одних испытуемых и повысив его для других, Олтер и Аронсон получили разницу между группами в 18 процентов.

Конечно, можно возразить, что наша жизнь полна всякого рода сомнений и переживаний. И если итоговые квалификационные тесты отсеивают детей, которые не справляются с факторами, вызывающими стресс, значит, эти тесты позволяют довольно точно определить, кто преуспеет в реальной жизни.

Недостаток этого аргумента заключается в том, что он не учитывает одно существенное обстоятельство: уровень психической нагрузки, которую мы испытываем, в определенной степени поддается регулированию. Как показал эксперимент со студентами Принстонского университета, во многих случаях мы сами в состоянии повысить или снизить давление стресс-факторов. Кроме того, мы можем выбрать для себя те направления деятельности, которые больше соответствуют нашей стрессоустойчивости. Вы хотите учиться на юриста, врача или программиста? Тогда вам следует помнить: чтобы быть адвокатом с правом выступления в судах, нужно быть готовым вступать в схватку по любому поводу. Если вы на это не способны, вам лучше заняться исследованием правовых вопросов. Один программист умеет прекрасно справляться с поставленными задачами, но в строго ограниченные сроки; другой способен постоянно и планомерно поддерживать действующие компьютерные системы. Один врач больше подходит для работы в отделении экстренной медицинской помощи, тогда как другому уготована роль семейного врача. Но вы все равно можете быть юристом, врачом или программистом.

В связи со всем вышесказанным необходимо уточнить еще один момент. Упомянутые исследования не говорят о том, что «паникеры» обречены на неудачу в напряженной ситуации.

Недавно Куинн Кеннеди из Стэнфордского университета организовала продолжительное исследование, в ходе которого 172 пилота в условиях стресса проходили ряд тестов на симуляторах полетов. Но сначала у всех испытуемых проверили ген СОМТ, только после этого их допустили к эксперименту.

Пилоты работали очень напряженно: меняли высоту и направление

полета, связывались с диспетчером на разных частотах, набирали новые коды приемоответчика — и все это сопровождалось повторением вслух инструкций в целях подтверждения. На протяжении всего полета самолет как будто проходил зону сильной турбулентности. Кроме того, возникали и другие проблемы: замерзал карбюратор, падало давление масла в двигателе или самолет попадал в полосу интенсивного воздушного движения, и пилотам приходилось обходить встречные самолеты. Во время приземления пилотов встречал боковой ветер со скоростью около восьми метров в секунду.

Учитывая все то, что мы узнали к настоящему моменту, можно предположить, что пилоты-«воители» хорошо справлялись со всеми трудностями. На самом деле именно так и было. Даже новички, у которых насчитывалось всего несколько сотен летных часов, еще не имевшие права летать по приборам ночью или в условиях тумана, — даже они выполняли задания на авиасимуляторе не хуже профессионалов. Но только те, у кого был соответствующий вариант гена СОМТ.

А что же пилоты-«паникеры»? Как они справились со сложной задачей? (Станным даже кажется то, что они вообще стали пилотами.)

Однако ученые из Стэнфордского университета пришли к совершенно другим выводам. Как и ожидалось, в условия стресса новички-«паникеры» действительно ослабили усилия. Тот хаос, в который они попали на авиасимуляторе, вызывал у них настоящее потрясение. Но чем больше летного опыта было у «паникеров», тем лучше они справлялись с поставленной задачей. Самые лучшие результаты показали профессиональные пилоты-«паникеры». Повышенный уровень стресса не снизил результативности их работы — напротив, в игру вступила заложенная в генах хорошая краткосрочная память и способность концентрировать внимание, благодаря чему они превзошли даже профессионалов-«воителей».

Эксперимент Куинн Кеннеди показал, что «паникеры», мучимые сомнениями и опасениями, *могут* справляться со стрессом и по своим результатам даже превзойти «воителей». Но только при одном условии: они должны быть подготовлены к преодолению конкретного стресс-фактора, присутствующего в определенных повторяющихся

ситуациях. Приспосабливаясь на протяжении длительного периода к стрессогенной среде, они учатся действовать эффективно даже в самых напряженных условиях.

Принципиальное различие между американскими пилотами и тайваньскими девятиклассниками заключается в количестве накопленного опыта. Пилоты проводят в кабине целые годы, сотни и даже тысячи раз попадая в стрессовые ситуации во время полетов. У школьников при сдаче базового теста на оценку знаний есть только одна попытка. Преподаватель дает им подготовительные тесты, которые могут охватывать тот же материал, что будет у них на экзамене, но он не в состоянии воссоздать те же напряженные условия, в которых ученикам предстоит сдавать настоящий тест, — когда на карту будет поставлено их будущее.

5

В своей книге *The Female Brain* («Мозг женщины»), вышедшей в 2007 году, психоневролог Луэнн Бризендайн называет эстроген королем гормонов: «Могущественный, уверенный в себе, увлекательный; порой слишком деловой, а порой и агрессивный соблазнитель». Эстроген — основной женский половой гормон, усиливающий честолюбивый и напористый дух своей владелицы.

Эстроген пассивно проникает в клетки и изменяет транскрипцию огромного количества генов. Один из них — ген *COMT*.

Эстроген оказывает на *COMT* очень сильное воздействие, снижая скорость обратного захвата дофамина на 30 процентов, независимо от того, к какому генотипу принадлежит женщина. Другими словами, у женщин более высокий исходный уровень дофамина, чем у мужчин, особенно в момент его пикового выброса, наступающего два раза в месяц: перед овуляцией и перед менструацией. В условиях стресса женщины испытывают еще бóльшую нагрузку. Некоторые из гендерных различий, о которых чаще всего вспоминают, еще более заметны в условиях стресса, что обусловлено скорее всего разным уровнем дофамина.

Николь Лайтхолл и Мара Мазер из Университета Южной Калифорнии провели серию экспериментов, в ходе которых пытались

определить, как гендерные различия становятся более заметными под воздействием стресса.

Чтобы вызвать стресс у участников эксперимента, Лайтхолл и Мазер использовали способ, отличающийся от того, что происходило в Принстоне. Они предложили испытуемым опустить руку в ледяную воду и держать ее там как можно дольше — до трех минут. Это вызывало у участников эксперимента весьма болезненные ощущения, что провоцировало очень сильную психоэндокринную реакцию. Физический стресс отличается от психического тем, что обрабатывается в мозговом стволе, тогда как психическое напряжение — в лимбической доле полушарий головного мозга. Однако при наступлении реакции на стресс результат в обоих случаях бывает одинаковый.

В одном из первых экспериментов Лайтхолл и Мазер предложили испытуемым поиграть в рискованную игру, в которой можно было заработать деньги. Детали игры нам не важны, за исключением одного момента: чем дольше продолжается очередной раунд, тем выше риск внезапно потерять заработанные деньги. Участники эксперимента могли отказаться от этого раунда, получить свои деньги и начать новый раунд. Лайтхолл и Мазер обнаружили, что различия между мужчинами и женщинами были совсем незначительными в тот момент, когда они приходили в лабораторию и начинали игру. Но когда они должны были первый раз опустить руку в ледяную воду, а затем продолжать игру, различия оказывались весьма существенными. Испытав стресс, женщины меньше рисковали; они медленнее принимали решения и зарабатывали меньше денег. Между тем у мужчин стресс только повышал уровень их результативности. Они больше рисковали, причем это был *разумный* риск: к концу игры мужчины, испытавшие стресс, зарабатывали больше денег. Кроме того, они быстрее принимали решения.

Работа исследователей показала ту закономерность, которой и следовало ожидать при изучении влияния дофамина и гена COMT. Стресс помогал мужчинам и мешал женщинам.

Николь Лайтхолл и Мара Мазер провели еще одно исследование, но на этот раз сканировали мозг испытуемых во время участия в игре. В итоге они пришли к следующему выводу: у мужчин и женщин стресс

приводит к противоположным результатам. После психологического воздействия у женщин активизировались участки головного мозга, отвечающие за эмоции: они начинали принимать решения под их воздействием. Мужчин стресс делал более расчетливыми, а их эмоциональный фон оставался на прежнем уровне.

В ходе дальнейших исследований ученые выяснили, что в задней части головного мозга, а именно в зрительной коре, есть участок, отвечающий за обработку информации о выражении лица, что дает возможность найти едва заметные признаки настроения. Когда женщины испытывали стресс, у них этот участок мозга заметно активизировался, у мужчин же его активность подавлялась.

В условиях напряжения мозг мужчин отключает эмоциональные сигналы. Женщины, переживающие стресс, ищут такие сигналы. Работа Лайтхолл и Мазер позволяет сделать вывод, что мужчины и женщины справляются со стрессом по-разному. Некоторые вещи успокаивают женщин, тогда как мужчины их просто не замечают. Что касается готовности пойти на риск — а это, как мы знаем, является неотъемлемым элементом духа соперничества, — ее можно повысить до максимального уровня, создавая разные условия для мужчин и женщин.

Как результаты лабораторных исследований можно применить в реальной жизни?

Более тридцати лет Ансон Дорранс был тренером женской команды по футболу Университета Северной Каролины. За это время его команда одержала двадцать одну победу в национальных чемпионатах. Его по праву считают самым успешным тренером за всю историю университетского спорта.

Программа Дорранса — прекрасный пример обоих методов управления стрессом, которые мы здесь обсуждали. Он неизменно готовит своих игроков таким образом, чтобы они могли привыкнуть к конкретным факторам стресса, свойственным футболу — скоростному, рискованному виду спорта с высокими ставками. Делая тренировки еще более жесткими и трудными, чем настоящие матчи (как было в эксперименте с пилотами), Дорранс приучал своих воспитанниц к стрессу, и в реальных состязаниях он не выбивал их из колеи. Но во время матчей «Северная Каролина Тар Хилз», когда напряжение

борьбы вовсе не учебное, Дорранс старается не подвергать спортсменов еще большему стрессу. В эти моменты он поступал так же, как исследователи из Принстона, — максимально повышал эффективность игры, сокращая количество стресс-факторов.

Во время тренировок тренер повышает уровень стресса игроков, а во время матчей — снижает.

Дорранс входит в состав комитета по развитию игроков Американской ассоциации футбола, который дает рекомендации и устанавливает приоритеты для более чем трех миллионов американских подростков, играющих в молодежных лигах. В комитете не утихают споры по поводу значения победы. Причем речь не идет о высокой самооценке или о том, что комитет пытается как-то занять подростков. Дело в том, что в молодежной игре гораздо легче сделать неточный пас в зону соперника, чем начать серию правильных бросков. Акцент на победе мешает подросткам научиться правильно пасовать, а ведь именно этот навык понадобится им, чтобы выйти на самый высокий уровень. Предложенное решение заключалось в том, чтобы лучшие игроки молодежных команд принимали участие в *меньшем количестве матчей*. Чем меньше матчей, тем реже юные спортсмены делают неточные пасы в зону соперника.

Поскольку команда Дорранса одержала огромное количество побед, его автоматически относят к числу членов комитета, утверждающих важность выигрышей. Однако сам он так не считает. Напротив, тренер пытается обосновать *важную роль соперничества*. Игроки должны научиться состязаться. Они не добьются успеха, если обучить их только техническим приемам игры. Сам Дорранс добился таких поразительных результатов только благодаря тому, что учил девушек соперничать и справляться со стрессом, неотделимым от жесткой игры.

Журналист Тим Кразерс, написавший книгу об Ансоне Доррансе — *The Man Watching* («Человек, который наблюдает»), — анализирует первые годы программы тренировок женской команды по футболу Университета Северной Каролины. В самом начале своей карьеры Дорранс тренировал и мужскую и женскую команду университета. Он был твердо убежден, что подготовка девушек не должна отличаться от подготовки парней, и относился в равной степени придирчиво ко всем

подопечным. Дорранс считал, что практически все игроки женского пола (даже самые лучшие из них) принадлежат к культурам, в которых женщинам не позволено ставить победу выше отношений: «Особенно во время тренировок они боялись состязаться со своими товарищами по команде из страха поставить под удар отношения с ними». Дорранса вдохновил стиль игры одной из участниц команды Эйприл Хайнрихс, которая стала первой настоящей суперзвездой благодаря программе тренировок Университета Северной Каролины. Поэтому он решил, что успех программы зависит от того, сколько игроков станут похожими на Хайнрихс.

За пределами поля Эйприл Хайнрихс очень волновала и атмосфера в команде, и личные взаимоотношения между ее членами. Она отчаянно нуждалась в том, чтобы ее все любили. Но, как сказал Дорранс Тиму Кразерсу, начиная с самой первой тренировки перед сезоном 1983 года она «показала себя настоящей хищницей». Когда Эйприл выходила на поле, ее единственной задачей становилось отправить мяч в сетку ворот. В роли игрока она никогда не жертвовала победой ради потребности нравиться людям. Когда другие участницы команды жаловались Доррансу на отношение Хайнрихс, он не только защищал ее, но и говорил: «Я хочу, чтобы вы все играли так же, как она». Доррансу нужна была программа тренировок, в которой значение имела бы не популярность, а уважение.

Вдохновленный примером Дина Смита, легендарного тренера баскетбольной команды Университета Северной Каролины, Дорранс пришел к выводу, что основной способ пробудить у игроков дух борьбы — вести счет, причем по самым разным параметрам игры. Во время каждого реального матча и каждой тренировочной игры подсчитывалось количество баллов по определенным показателям, а на основании данных за весь сезон определялся рейтинг каждого члена команды. Дорранс заставлял своих игроков жестко играть друг против друга во время столкновений лицом к лицу, чтобы они были знакомы с психологическим аспектом соперничества. Он придумал специальную таблицу по двадцати трем показателям, куда постоянно вносил данные об эффективности игрока по каждому измеримому аспекту игры. Дорранс говорил, что создает «прирожденных убийц», и проводил тренировки, во время которых девушки постоянно

сталкивались друг с другом — до тех пор, пока переставали бояться жесткого контакта. Он заставлял игроков продолжать играть даже с травмами — с содранными коленками и разбитыми носами. Члены команды с ужасом ждали еженедельного «страшного вторника», когда они до изнеможения отрабатывали комплекс упражнений по общей физической подготовке. Фраза: «Слабакам здесь не место» — стала настоящей мантрой команды. Юных футболисток нередко рвало в кустах.

До определенного дня Дорранс никогда не отступал от всех своих методов обучения соперничеству. Его команда была известна своей агрессивной, физически активной игрой, аналогов которой еще не было в женском спорте. Что касается тактики, тренер никогда не выставлял по четыре участницы команды в защиту и не давал им ни малейшей форы на поле. Зная, что участницы университетской футбольной команды недостаточно сильны, чтобы справиться с давлением, он учил своих подопечных сокращать разрыв и преследовать соперников, осуществляя прессинг на них по всему полю.

Дорранс неохотно признает, что ему удалось сделать не так уж много в плане укрепления состязательного духа футболисток: «У них у всех есть определенный диапазон возможностей, и их можно немного продвинуть в пределах этого диапазона, но большинство невозможно изменить полностью».

Впрочем, одна участница команды изменила Дорранса не меньше, чем он ее. С Карлой Овербек тренер познакомился в 1984 году, когда в межсезонный период тренировал команду будущих олимпийцев пятнадцати-шестнадцати лет, организованную в рамках действующей в США программы олимпийского воспитания. Десятиклассница Карла Овербек вошла в состав его команды.

Дорранс рассказал нам следующее: «Мы были в Ипсиланти, где должно было пройти несколько матчей. В тот вечер позвонила жена и сообщила, что умер мой отец. Я сказал своей команде подростков, что нет ничего плохого в том, что я был с ними, а не с отцом, когда тот умер. Отец хотел, чтобы я стал юристом в его компании, и негативно отнесся к тому, что вопреки его желанию я выбрал стезю футбольного тренера. Но когда он понял, как я люблю эту работу и насколько богаче

стала моя жизнь благодаря ей, он изменил свое мнение обо мне и принял мой выбор. Я сказал подросткам, что мой отец хотел бы, чтобы я был с ними. Затем я собрал вещи, а когда шел к машине, увидел телефон-автомат, расположенный у боковой стены здания. Там стояла Карла Овербек; она говорила с кем-то по телефону, а по ее щекам текли слезы. Девушка позвонила своим родным, чтобы рассказать им о смерти моего отца. В этот момент я почувствовал невероятный контакт с ней. Ее сострадание было просто удивительным. Она поразила меня в самое сердце». В этот момент Дорранс понял, насколько реальны и важны такие связи для женщины.

Тренируя мужскую команду, Дорранс всегда чувствовал, что, если будет слишком мягким, парни непременно воспользуются этим: «Они почувствовали бы слабость и использовали ее, стоило мне ослабить свое доминирующее положение. Но для женщин мягкость — признак того, что вы действительно заботитесь о них». Ансон Дорранс решил избрать другое направление в подготовке женской команды именно после того, как увидел слезы Карлы Овербек.

Дорранс понимал, что нет необходимости повышать голос на девушек, поскольку цифры в таблице, висевшей в раздевалке на стене, сами по себе вызывали довольно сильный стресс. Он начал называть футболисток по именам, тогда как к парням обращался только по фамилиям. Дорранс устраивал своим подопечным очень жесткие тренировки, но потом приглашал к себе домой на пиццу или банановый десерт.

«Им не нужно было принуждений с моей стороны. Им требовалась человеческая теплота. Больше всего они хотели, чтобы я заботился о них как о людях», — рассказывал он.

Дорранс по-прежнему помещал участниц своей команды в стрессовые условия, но арсенал его методов по *снятию стресса* стал другим. Он дарил выпускницам розы на длинном стебле перед их последней игрой, а после каждого сезона писал всем игрокам длинные душевные письма об их достоинствах. В некоторых случаях он читал эти письма вслух в раздевалке, что вызывало слезы на глазах у его подопечных. На поле им было запрещено плакать. Но за пределами поля возможность выплакаться — порой это было все, в чем они нуждались.

Самый лучший пример тренировки женской футбольной команды — это речь Дорранса в перерыве матча. При работе с парнями его лучшая речь в перерыве прозвучала в тот момент, когда он так вышел из себя, что выбросил мусорную корзину в окно: «Я швырнул эту штукину в окно и выскочил из комнаты. Позвольте мне рассказать кое-что об эволюции человека. Это было красноречивее всяких слов. Во второй половине матча все изменилось. Откуда ни возьмись у нас появилась огромная энергия, тактика, хорошая форма — и это кардинально изменило характер игры», — вспоминает тренер в книге *The Man Watching*.

По мнению Дорранса, некоторым мужчинам *необходим* шок, чтобы они начали действовать активнее. Лучшие спортсмены мужского пола настолько привыкли к соперничеству, что даже проигрыш к концу первого периода не становится для них страшным потрясением.

Однако Дорранс никогда не вел себя так с девушками из команды. Вот что он сказал Тиму Кразерсу: «Если они сыграли плохо, можно метаться как тигр в клетке, женщины сразу почувствуют, что ты расстроен. Очень важно выбрать правильный тон. Нужно повернуться к ним лицом и спокойно сказать: “Так что вы об этом думаете?” После этого начнется настоящее самобичевание: каждая девушка в раздевалке возьмет на себя ответственность за произошедшую катастрофу. Я никогда никого не критикую, в этом просто нет необходимости, поскольку они сами — самые строгие судьи по отношению к самим себе... А теперь, после окончания анализа игры в перерыве матча, они готовы за тебя умереть, поскольку все, что ты сделал, — поддержал их».

«Так что вы об этом думаете?» — это и есть самое главное, что делает Дорранс. Тренер, добившийся наибольшего количества побед за всю историю футбола, неутомимый собиратель вдохновляющих цитат, автор эмоциональных писем — а его речь в перерыве матча сводится к простой фразе: «Так что вы об этом думаете?»

Во время игры участницы команды уже испытывают такой стресс, что едва справляются с ним. Тщательно отслеживая моменты, когда *не следует* кричать на них, Дорранс выиграл двадцать один чемпионат.

Через три года после того тренировочного сбора в Мичигане Карла Овербек стала новым членом команды Университета Северной

Каролины. «В первый год она хотела подружиться со всеми», — вспоминал Дорранс. Но уже некоторое время спустя в одной газете процитировали ее слова о том, что она «до смерти устала видеть себя в конце списка» (имеется в виду таблица на стене в раздевалке). «В первый год некоторые игроки только начинают привыкать к игре. Полностью они включаются в игру немного позже, — вспоминал Дорранс. — Карла изменилась настолько, что стала одним из самых агрессивных игроков, которых я когда-либо тренировал».

Воспитанницы Дорранса выигрывали все национальные чемпионаты по футболу среди университетских команд с 1986 по 1994 год. Карла Овербек стала капитаном команды, а затем и капитаном сборной США. Во время Кубка мира 1999 года (на котором Бренди Честейн прославилась тем, что сорвала с себя футболку, торжествуя победу) именно Карла Овербек взяла штрафной удар. Ее путь к чемпионату мира по футболу начался с тех самых слез сострадания, которые она пролила в юности.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Равные шансы, или

Почему женщинам нужно одно, а мужчинам — другое

1

Определить уровень конкурентоспособности человека и понять, в чьих душах, мужских или женских, костры амбиций полыхают сильнее, нам удастся только в том случае, если мы выявим различия в поведении людей — например, сколько *сил* они вкладывают в состязание или насколько *охотно* выходят в первый раз на тропу соперничества. У нас есть довольно скудные данные о прецедентах, когда в конкурентной ситуации женщины ведут себя столь же жестко, как соперники мужского пола. И напротив, существует масса подтверждений, что женщины обычно ведут себя осторожнее и не ввязываются в драку безоглядно, подобно мужчинам. Более того, женщина не позволит случайному эксцессу перерасти в открытое соперничество, по крайней мере, в отличие от мужчин, она предпочтет сделать все, чтобы это произошло не слишком быстро.

И совсем не обязательно, что такой поведенческий стереотип мешает женщинам жить.

В настоящей главе мы проанализируем, как гендерные отличия влияют на поведение мужчин и женщин в разных социальных контекстах: в политической жизни, при проведении лабораторных экспериментов, в элитарных учебных заведениях и на Уолл-стрит.

Вспомним один любопытный исторический факт: в 1916 году, за четыре года до принятия конституционной поправки, предоставлявшей женщинам право голоса, в Конгресс США от штата Монтана впервые прошла женщина. Известной суфражистке Джанет Рэнкин повезло (собственно, за это право ей пришлось бороться много лет): она смогла выставить свою кандидатуру в родной Монтане, тогда как у женщин остальных тридцати штатов такой возможности не было.

Прошло целое столетие, но каждое избрание женщины в Конгресс мы воспринимаем как нечто особенное. В Конгрессе 112-го созыва на пятерых мужчин-конгрессменов приходилась лишь одна женщина-

конгрессмен. Женщины составляют половину населения страны. Так почему же сегодня именно мужчины являются губернаторами сорока четырех штатов из пятидесяти и мэрами девяноста двух крупнейших городов из ста? Почему так мало женщин занимают выборные должности? По данным исследовательской организации Pew Research Center, большинство американцев убеждены, что виной тому гендерная дискриминация. Каждый из опрошенных сам с удовольствием проголосовал бы за женщину, но считает, что американское общество еще не готово видеть слабый пол на высоких постах.

Безусловно, дискриминация по половому признаку существует до сих пор. Консерватору Гленну Беку, известному политическому комментатору, не понравилось, как проголосовала по какому-то вопросу Мэри Лэндрю, сенатор-демократ от штата Луизиана, и телеведущий спокойно назвал ее продажной женщиной. Известный радиоведущий Майкл Сэвидж, тоже политический комментатор, называет Олимпию Сноу, сенатора-республиканца от штата Мэн, распутной женщиной. В 2011 году Хиллари Клинтон провела пресс-конференцию с премьер-министром Перу Саломоном Лернером — и что же? Единственное, что сочли нужным обсудить в СМИ, например в газете *Huffington Post*, — прическу государственного секретаря США.

Однако удивляет другое. Результаты многочисленных исследований в один голос свидетельствуют: когда сегодня женщины, выставляя свои кандидатуры на выборах, побеждают не реже мужчин, и на свои предвыборные кампании они собирают не меньше пожертвований, чем мужчины. По правде сказать, люди голосуют за своих избранников не по половому признаку. И демократы, и республиканцы выбирают своих представителей.

Невольно возникает вопрос: если современные женщины *могут* участвовать в выборах в качестве кандидатов и побеждать наравне с мужчинами, что им мешает это делать?

Вот мы и подошли к основной проблеме: женщины не популярны как политики прежде всего потому, что не *хотят* баллотироваться.

Современные женщины сами сделали свой выбор. Лишь единицы из них согласны принимать участие в политической борьбе, вот

почему на этой арене больше мужчин. Ситуация пока не меняется, несмотря на десятки лет настойчивых попыток заинтересовать женщин участием в выборах в качестве кандидатов. Ряд организаций, таких как независимая организация Йельского университета Women's Campaign School, обучают женщин искусству проведения предвыборных кампаний — от подбора помощников до произнесения пламенных речей во время агитационных поездок. Подобные организации есть и в Демократической, и в Республиканской партии, единственная их цель — довести женщин-кандидатов до победы. Женщины-политики, которых в свое время поддерживали такие организации, высоко ценят оказанную им помощь: сенатор-демократ от штата Нью-Йорк Кирстен Джиллибрэнд считает эти программы важным фактором своего избрания.

Тем не менее, по данным Центра американских женщин и политики при Ратгерском университете, только четыре женщины в 2012 году выдвинули свои кандидатуры на пост губернатора штата, а в 1994-м за это место вступили в борьбу тридцать четыре женщины.

Если мы попытаемся выяснить у представителей разных социальных групп: юристов, бизнесменов, общественных активистов, работников системы образования, — рассматривали ли они когда-нибудь возможность принять участие в предвыборной гонке, то разрыв между утвердительными ответами женщин и мужчин составит приблизительно 35 процентов в пользу последних.

Спрашивается, почему? Конечно, выборы представляют напряженную, изматывающую конкурентную борьбу, проходящую у всех на виду. Но что конкретно отталкивает от этого испытания сильных, смелых и талантливых женщин? Может быть, в принципе женщины менее честолюбивы, чем мужчины?

Один из ведущих американских политтехнологов Пол Бегала хорошо знает, какими по-мужски жесткими могут быть женщины-кандидаты. Он искренне восхищался Дайан Файнстайн, сенатором-демократом от штата Калифорния, когда в 1994 году участвовал в ожесточенной кампании по ее повторному избранию. Кампания оказалась крайне изнурительной, но, как вспоминал Бегала, «Дайан никогда не отступала, никогда не паниковала». Сама сенатор однажды заявила: «Бывали у меня времена и потруднее». Бегала знал, что это не

пустые слова, ведь именно Дайан нашла тело убитого Харви Милка — члена городского наблюдательного совета Сан-Франциско^[15].

Пол Бегала также разрабатывал стратегию предвыборной кампании сенатора-демократа от штата Калифорния Барбары Боксер во время ее переизбрания в Сенат. На опытного политического консультанта произвел сильное впечатление решительный характер женщины-сенатора, которая, ничего и никого не боясь, упорно боролась за свой пост. По его твердому убеждению, этого качества было достаточно для победы на выборах.

Известный политик-демократ Рам Эмануэль в 2006 году занимал пост председателя комитета Демократической партии по выборам в Конгресс США, и, когда ему потребовались свежие кандидаты на освободившиеся места, он обратился за помощью к политтехнологу. Пол Бегала ездил по всей стране, встречаясь с десятками представителей органов власти штатов, партийными чиновниками и разными людьми, которые привлекли в свое время внимание Эмануэля. Он искал тех, кто смог бы совершить политическое восхождение на Эверест. Но отбирались не просто люди, «одетые в штормовки, с рюкзаками за спиной», а те, кто отдавал себе отчет, что «на пути к вершине они могут замерзнуть и что многие из них погибнут». Если Бегала замечал в человеке, собиравшемся принять участие в предвыборной гонке, хоть малейшую неуверенность, то сообщал Эмануэлю, что необходимо искать другого кандидата.

«Нам требуется человек, чей огонь никогда не гаснет. Если вы делаете что-то против своей воли, лучше не начинайте. Нам нужен человек, который, просыпаясь каждое утро, повторяет: “Сегодня великий день, и я пробью любую каменную стену”». Такой человек должен быть готов — безусловно, в рамках закона — сделать все, что от него потребуется. Побеждает тот, кто добивается цели, чего бы это ему ни стоило.

Остановись мы сейчас на этой ноте, то могли бы спокойно вынести вердикт: либо женщины от природы менее амбициозны, либо менее склонны к азарту, либо их меньше волнует вопрос соперничества, либо все вместе взятое. Однако научные изыскания Сары Фултон, профессора политологии Техасского механико-сельскохозяйственного

университета, переворачивают наши представления с ног на голову. В ходе исследования она разработала совершенно новый подход к анализу конкурентоспособности в гендерном контексте.

Сара Фултон поставила эксперимент, ставший научным аналогом того процесса вербовки, которым занимался Бегала. Ученый организовала опрос среди мужчин и женщин — всего 835 человек, — занимавших разные должности в законодательных органах своих штатов. Ее интересовало, кто из них рассматривает возможность выдвинуть свою кандидатуру в Конгресс США.

Избрание в законодательное собрание штата обычно рассматривается как политический трамплин, поскольку большинство представителей действуют по следующему сценарию: «Если я смог добиться своих целей здесь, значит, могу двигаться дальше». Члены законодательного собрания штата довольно быстро усваивают основное правило: все их благородные идеи и предвыборные обещания перемалываются в фарш мясорубкой законодательной деятельности. Служба в законодательном собрании штата предполагает весьма напряженный график работы. Вы ночи напролет просиживаете на заседаниях комитета, обсуждая формулировку одной строчки законопроекта, — и никто не увенчает вас ореолом славы. Для каких-то представителей это становится постоянной работой. Они проводят на сессиях большую часть года, рассматривают и решают личные обращения избирателей, ведут определенную законодательную работу. В некоторых штатах представители работают на условиях частичной занятости, но это всего лишь означает, что помимо обязанностей в Капитолии у них есть еще обычная работа. Ко всему перечисленному не забудем добавить неустанные заботы по поводу переизбрания на второй срок.

Если член законодательного собрания штата выдерживает один или два срока, считается, что он готов пройти испытание выборами на должность национального уровня. По существующим данным, добрая половина конгрессменов США в прошлом служили в законодательных органах штатов.

Изучив эти механизмы политической жизни, Сара Фултон приготовила для представителей два основных вопроса: какова вероятность, что вы выдвинете свою кандидатуру в Конгресс США на

следующих выборах? как вы оцениваете свои шансы на победу?

Опрашиваемым не пришлось задумываться над ответами — благодаря своей ежедневной занятости в законодательных собраниях они все знали заранее. Они знали, насколько их политические взгляды отвечают взглядам избирателей. Одни уже знали, что их идеи получат широкую поддержку; другие — что останутся один на один со своим избирательным бюллетенем. И каждому из них был известен вероятный соперник в предвыборной борьбе за место в Конгрессе. Не было ни одного, кто не представлял бы бюджета своей предвыборной кампании. Они прекрасно знали, какое место занимают в политической иерархии штата и могут ли рассчитывать на своих политических соратников. Поддержка Республиканской или Демократической партии в некоторых штатах служит единственным аргументом, способным сдвинуть чашу весов в пользу кандидата.

Что показал тщательный анализ полученных ответов?

Во-первых, в Конгресс пойдут баллотироваться весьма амбициозные члены законодательных собраний. Во-вторых, мужчины из числа представителей выставят свои кандидатуры при любых обстоятельствах, даже имея всего лишь *один шанс* на победу. В-третьих, женщины из числа представителей собираются баллотироваться только в том случае, если у них будут *блестящие шансы* на победу.

Точка отсчета — когда вероятность победы приближается к 20 процентам. Это правило и диктует гендерный ландшафт выборного процесса. Вероятность успеха не дотягивает до критической точки, значит, кандидатами главным образом становятся мужчины. Вероятность успеха достигает переломного момента — и на предвыборной арене появляется больше женщин. Замечено: когда шансы на победу велики, женщины-политики принимают в предвыборной гонке даже более активное участие, чем мужчины-политики.

С полным основанием можно заключить, что в амбициозном поведении людей любые гендерные различия стираются или даже меняются на противоположные, если речь идет об убедительных шансах на победу. Мужчины вступают в игру, даже когда их преимущества невелики и даже если это граничит с глупостью.

Женщины никогда так не поступают.

Однажды Пол Бегала встретился со своим приятелем. Томми Сауэрс, в то время преподававший в Вест-Пойнте^[16], — легендарная личность. Он герой Иракской войны с множеством наград, армейский рейнджер и «зеленый берет»^[17], награжденный двумя медалями «Бронзовая звезда», доктор политических наук Лондонской школы экономики. Он прослужил в Ираке два срока. Кроме того, в 2005 году во время первых иракских парламентских выборов Сауэрс как аналитик помогал координировать взаимодействие военных с гражданским населением.

И вот, после одиннадцати лет службы он заявляет своему другу-политтехнологу, что хочет уйти в отставку и стать кандидатом в Конгресс от Демократической партии. Вопрос был в том, в каком округе следует выдвинуть свою кандидатуру. За годы учебы в школе бизнеса при Дюкском университете, военной службы и преподавательской работы в Военной академии Сауэрс жил во многих местах, которые мог бы на законных основаниях назвать своим домом. Обсуждая тот или иной округ, оба приятеля хорошо осознавали, что от правильного решения будет зависеть результат всего мероприятия.

И все-таки Сауэрс остановил свой выбор на родном городе Ролла в штате Миссури и выдвинул свою кандидатуру от восьмого избирательного округа — округа по выборам в Конгресс США, который считался в стране самым консервативным. Здесь родился Раш Лимбо^[18]. Здесь за тридцать лет не смог выиграть выборы ни один кандидат-демократ. Здесь действующий член Конгресса от восьмого округа занимал свою должность на протяжении уже семи сроков, и не было никаких оснований полагать, что он не будет переизбран и на восьмой срок.

Демократы практически не имели шансов получить в Конгрессе это место, издавна принадлежавшее республиканцам. Учитывая предстоящую ожесточенную борьбу во время промежуточных выборов 2010 года, Пол Бегала пытался убедить Сауэрса пересмотреть решение баллотироваться в Миссури. Он предлагал другу переехать туда, где будет хоть какой-то шанс на победу. «Но я так и не сумел его отговорить», — вспоминал Бегала.

Сауэрс вступил в предвыборную гонку. Некоторые утверждали, что он стал первым серьезным противником для того конгрессмена, который в течение многих лет избирался от восьмого округа. Однако, по предварительным итогам, он все равно отставал на сорок пунктов. Пол Бегала и другие члены команды Сауэрса делали все возможное, чтобы помочь своему кандидату. Кстати, в бюджете его предвыборной кампании насчитывалось уже более миллиона долларов. Но Бегала знал: ничто не сможет повлиять на результаты выборов.

Так и произошло. «Он потерпел полное поражение», — сказал Бегала.

Сауэрс получил только 29 процентов голосов.

Опытный воин, он всегда понимал, что эта битва обречена на поражение. Все складывалось против него, но Ролла был его родным городом. В нем жила его семья. Там осталось его сердце. Он предпочел проиграть здесь, чем победить где-нибудь в другом месте.

«Я не утверждаю, что мужчины не умеют мыслить стратегически, просто женщины больше учитывают соотношение затрат и выгод. Какими ни были бы шансы на победу, это не повлияет на решение мужчины принимать участие в предвыборной гонке. Женщины могут быть по-мужски выносливыми и решительными, но они тоньше чувствуют политическую конъюнктуру», — объясняет Сара Фултон.

Результаты эксперимента Фултон изменили парадигму исследований в области общественных наук. Уже недостаточно, опираясь только на голые цифры, заявлять, будто женщины реже вступают в политическую борьбу, потому что по природе своей менее склонны к соперничеству. Сейчас необходимо анализировать стратегические аспекты самого участия в противоборстве — другими словами, как потенциальные затраты и выгоды соотносятся с вероятностью успеха.

Действительно, женщины реже выходят на тропу войны — поскольку делают это только в том случае, когда знают, что у них есть приличные шансы на победу.

«Женщины мыслят стратегически и действуют очень осторожно», — рассказывает Сара Фултон.

Результаты исследования, проведенного среди выборных судей Техаса, подтвердили основные выводы Фултон. То же самое можно

сказать и о судьях, которые выбираются в суд первой инстанции штата Нью-Йорк. Если вероятность победы достаточно высока, женщины участвуют в выборах чаще, чем мужчины.

Как уже отмечалось раньше, в целом мужчины и женщины имеют равные шансы на успех. Как это согласуется с тем, что женщины так редко баллотируются в Конгресс США?

Решающим фактором мы назовем преимущество, в данном случае получение должности конгрессмена. Кандидаты, которые уже являются членами Конгресса, побеждают практически в 95 процентах случаев. Эта цифра колеблется, может опуститься на несколько пунктов в зависимости от года, но существенно не меняется. Даже в 2010 году, считавшемся крайне неудачным для действующих конгрессменов, повторно были избраны 100 процентов представителей Республиканской партии и 82 процента представителей Демократической партии. В целом год считается «неудачным», если действующие члены Конгресса побеждают в 87 процентах случаев вместо обычных 95.

«Крайне рискованно, и даже глупо, вступать в противостояние с действующим конгрессменом», — отмечает Сара Фултон.

Но мужчины — особенно такого типа, как Томми Сауэрс, — все равно будут баллотироваться, даже столкнувшись с невероятным превосходством соперника. Женщины — никогда. Они предпочтут выждать, когда что-либо не ослабит позиций действующего конгрессмена (экономическая ситуация, грязный скандал, личные обстоятельства). Еще лучше, по мнению женщин, дожидаться, когда место в Конгрессе освободится, и их шансы будут составлять пятьдесят на пятьдесят. Причем время ожидания женщина обязательно использует в свою пользу, оттачивая мастерство политика и становясь таким образом еще более сильным кандидатом.

Рассмотрим другие избирательные должности, по которым шансы на победу у женщин выше, — там складывается совершенно другая ситуация. В США существует около 550 тысяч таких постов (например, количество рабочих мест для программистов — около 363 тысяч). В большинстве случаев речь идет о службе в местных органах власти, таких как муниципалитеты или школьные советы. Вероятность одержать победу в выборах на такие должности у женщин гораздо

выше. Поэтому они чаще занимают именно эти посты, в частности в школьных советах женщины составляют 44 процента. Не полный паритет, но уже гораздо лучше.

Вот она — новая парадигма, о которой мы говорили. Когда женщины уверены, что у них есть шанс победить, они вступают в конкурентную борьбу так же часто или даже чаще, чем мужчины. Женщины просто отказываются тратить время впустую — на проигрыш.

«Я была удивлена тем, что женщины гораздо серьезнее мужчин взвешивают вероятность достижения успеха», — отмечает Сара Фултон.

2

Впервые в истории человечества люди разных полов начали конкурировать на равных. Теперь и мужчины и женщины идут к своим целям, которых они обычно добиваются настойчиво, отважно и страстно, одинаковым путем. Однако, как наглядно показывает исследование Сары Фултон, оказавшись на общей тропе войны, мужчина и женщина ведут себя не одинаково.

Победители теннисных турниров, студенты школ бизнеса, армейские новобранцы, участники телевизионной игры-викторины Jeopardy! и даже дети, бегающие на игровой площадке, — все эти участники самых разных событий и ситуаций соревнуются по-разному в зависимости от гендерной принадлежности. Представители разного пола иначе выбирают соперников. Они по-разному рассчитывают моменты атак и отступлений. У них разное понимание цели: одни играют, чтобы победить, другие — чтобы не проиграть. Мужчины и женщины неодинаково оценивают риск, особенно в условиях стресса. Они придают разное значение успеху и поражению — что в свою очередь оказывает существенное влияние на их решение, вступать или нет в новую борьбу. Мужчины и женщины отличаются друг от друга отношением к своему состоянию тревожности, в которое они впадают из-за постоянного сравнения себя с соперниками. Противоборство становится намного более интенсивным, когда бок о бок соревнуются представители противоположного пола. У мужчин и женщин разные

контексты социальной конкуренции: первые склонны превращать в состязание любое повседневное занятие — вплоть до мытья посуды; последние находят свои сферы соперничества — у кого самые красивые туфли, самые вкусные пироги, кто самая лучшая мать. Кстати, по этой причине женщины считают, что их жизнь насыщена борьбой не меньше, а может, и больше, чем жизнь мужчин.

Исследовать тему гендерных различий — все равно что работать с легковоспламеняющимся веществом или радиоактивным материалом. Однако крайне важно понимать и детали, отличающие мужское поведение от женского в период соревнования, и нюансы отношения разных полов к конкурентной борьбе и ее результатам.

Прежде всего необходимо понять, что любое настоящее соперничество неразрывно связано с высоким риском проигрыша, поскольку чем больше приходится вкладывать в борьбу (время, деньги, душевное состояние), тем больше опасности все потерять. Женщины оценивают вероятность риска иначе, чем мужчины. Вспомним женщин-политиков.

На сей раз в качестве примера мы рассмотрим шахматные состязания. Если рейтинг шахматиста составляет 2200 пунктов и выше, то игрок получает звание национального мастера. Теоретически на таком высоком уровне не должно быть никаких различий между шахматистами мужского и женского пола. На самом деле они существуют. Ученые Стокгольмского университета проанализировали 1,4 миллиона шахматных партий, состоявшихся за одиннадцать лет. Результаты исследования показали, что элитные гроссмейстеры-женщины реже используют агрессивный дебют, чем элитные гроссмейстеры-мужчины. Женщины тщательнее обдумывают первые двадцать пять ходов: каждый раз они ищут не просто хороший, а наилучший ход. (Это приводит к нежелательным последствиям: так как в начале турнира затрачивается слишком много времени, к концу игры его катастрофически не хватает, и участницам приходится спешить.) Когда результат предсказуем, женщины реже признают ничью, стремясь довести игру до конца. Если женщин ждет верная победа, они стремятся ее получить. (Мужчинам в таком случае или становится скучно, или они решают, что завершение игры не стоит потраченного времени.)

Из результатов специального исследования нам известно, что когда участники игры-викторины Jeopardy! открывают вопрос «Ваша ставка», то, как правило, женщины ставят на кон 40 процентов заработанных денег, а мужчины — 60. Причем поставленная сумма не зависит ни от того, насколько хорошо они играли до настоящего момента, ни от того, как они собираются поступить в дальнейшем. Результаты изучения двадцати тысяч пенсионных счетов показали, что при выборе пенсионных фондов и помещении средств женщины ведут себя более осторожно. Даже среди людей, играющих на скачках, когда риск азарта особенно велик, имеют место гендерные предпочтения. Женщины, например, делают мелкие ставки, чтобы при проигрыше потери были меньше.

Правильно ли так себя вести — перестраховываться с пенсионными фондами? Осторожничать со ставками на скачках?

Ученого-экономиста Стэнфордского университета Мюриэл Нидерле еще в школьные годы интересовал вопрос, почему женщины редко занимают высшие посты в науке и бизнесе. Нидерле вспоминает, что в ее школе, где преподавали углубленный курс математики, юношей и девушек было поровну. «Но после поступления в колледж многие девочки стали изучать сравнительное литературоведение или историю искусств, тогда как парни — инженерное дело, математику, физику. Мне казалось, что в этом есть нечто странное». Возможно, девушки избегали более трудных предметов из-за их высокой конкурентности? Окончив Гарвардский университет и получив диплом доктора экономики, Нидерле решила, что было бы интересно изучить этот феномен.

Помня собственную серьезную школьную подготовку, она отобрала для своего исследования простейшие арифметические задачи начального уровня образования. Участникам дали несколько наборов двузначных чисел и попросили вычислить их суммы. По условию эксперимента, испытуемые должны были решить за пять минут как можно больше задач. Чтобы стимулировать их усилия, Нидерле платила за каждую задачу 50 центов. И мужчины, и женщины справились с заданием в равной степени хорошо, решив в среднем по десять задач, в итоге каждый заработал по пять долларов. Причем на выполнение каждой задачи участники тратили по тридцать секунд.

Попробуйте и вы решить одну из таких задач.

$$45 + 93 + 26 + 81 + 69 = ?$$

На следующем этапе в комнате остались двое мужчин и две женщины, которым предложили решить ту же самую задачу, но при условии, что победитель получает весь выигрыш. Кто решит большее количество задач, получит по два доллара за задачу. Подобно детям, работавшим на «состязательной машине» Нормана Триплетта, испытуемые Нидерле стали трудиться несколько упорнее, и в среднем каждый решил по двенадцать задач. На этом этапе эксперимента и мужчины, и женщины также одинаково хорошо справились с заданием. Правда, пока они не должны были знать, кто из них выиграл, поэтому победителю не вручили его 25 или 30 долларов. Их ждал третий раунд, в который они вошли, оставаясь в полном неведении насчет судьбы главного приза.

На третьем, последнем, этапе участникам эксперимента предоставили следующий выбор: либо получить уже заработанные деньги за каждую задачу — как в первом туре, — либо снова сыграть по принципу «победитель получает все».

Несмотря на то что в предыдущем раунде мужчины и женщины справились с заданием одинаково хорошо, теперь между ними наметился поразительный разрыв. Принять участие в очередном туре решили 73 процента мужчин, тогда как среди женщин на это согласились лишь 35 процентов.

Мюриэл Нидерле неоднократно повторяла этот эксперимент, не уставая повторять: «Разрыв очень велик, и данные говорят сами за себя». Сегодня многие ученые начали использовать ее подход.

На первый взгляд, женщины боятся конкурировать тогда, когда могут проиграть. Именно так и говорилось в почти тридцати статьях, посвященных исследованиям Нидерле. Но хотелось бы взглянуть на эти результаты с рациональной точки зрения. Вероятность победы равна один к четырем. Любой игрок может проиграть и не получить ничего. Для обычного человека самым разумным было бы не продолжать игру и получить уже заработанные деньги.

Если игроки не умеют быстро решать математические задачи и не уверены в своих способностях, им лучше не продолжать игру, да и

доход был бы выше, если бы им платили за каждую решенную задачу.

Скорее всего, те 73 процента мужчин, которые хотели продолжить игру, руководствовались одним из двух мотивов.

1. Они знали, что могут проиграть, но не возражали против этого, потому что хотели, чтобы кто-то другой получил все 25 долларов.
2. Они наивно считали, что у них есть хорошие шансы на победу.

Но какое отношение участники эксперимента имеют к жителям озера Вобегон^[19]? Способности 73 процентов участников мужского пола не выше среднего, следовательно, многие мужчины ошибочно верят в то, что могут выиграть.

Напротив, женщины лучше оценивают свои способности. Многие из них решают не продолжать игру, поскольку осознают, что затея обречена на провал. Считается, будто женщины по природе своей не склонны к риску. Нет, просто они предпочтут скрупулезно оценить степень опасности. Считается, будто женщины боятся соперничества или не получают от него удовольствия. Нет, просто они умеют отдавать себе отчет, что могут проиграть.

Мужчины, как правило, не осознают степень риска и слишком уверены в своих силах и знаниях. Главным образом их беспокоит, что они получат в случае победы. Поэтому, когда им предлагают принять участие в состязании, они не могут отказаться.

Мюриэл Нидерле утверждает, что даже женщины, умеющие решать математические задачи и имеющие серьезные шансы выиграть в следующем раунде, тоже не очень охотно соглашаются продолжать игру. Они проявляют даже бóльшую осторожность, чем следовало бы.

Тем не менее вовлечь женщину в конкурентную борьбу не слишком трудно — для этого не потребуется слишком многого. Во время недавнего очередного исследования Нидерле повторила свой классический эксперимент среди студентов школы бизнеса. Единственное изменение, внесенное в протокол проведения опыта, состояло в том, что перед его проведением участникам предложили заполнить одну из двух коротких анкет. В одной анкете нужно было указать пол, семейное положение и количество детей. В другой

содержались вопросы о профессиональных планах, например на какую зарплату они рассчитывают после окончания учебы. Те женщины, которые выбрали вопросы о семье, неохотно шли на участие в третьем раунде; те женщины, которые ответили о своем профессиональном будущем, изъявили полное желание продолжать игру. Они даже были больше готовы к соперничеству, чем мужчины из их группы.

Чтобы у женщины появилось желание вступить в борьбу, ей необходимо оказаться в нужном социальном контексте, для которого понятия конкуренции и успеха очень важны. И если женщина уже идет на открытое противостояние, она лучше мужчины приспосабливается к условиям.

В следующей части главы мы выясним, почему важно уметь подавлять свой дух соперничества — может быть, это даже важнее, чем уметь его проявлять.

3

Когда родители отправляют своего ребенка в привилегированную школу, им заранее известно, что его там ожидает: подобные учебные заведения издавна были горнилом жесткой конкуренции. Взрослых, естественно, мучают сомнения. Вдруг их чадо не будет соответствовать уровню выбранной школы? Не станет ли школьная среда слишком трудной, ведь ребенок окажется в окружении одаренных и хорошо успевающих детей? Многие родители часто задумываются, что было бы не плохо найти хорошую школу, где учились бы дети с разными способностями.

Профессор Северо-Западного университета Кирабо Джексон, исследуя ситуацию с привилегированными школами, обнаружил, что девочки справляются с напряженной обстановкой намного успешнее мальчиков. Как правило, ученицы всесторонне преуспевают в школьной среде, причем чем выше ее уровень, тем больше девочки расцветают.

С мальчиками ситуация обстоит иначе.

Первое подтверждение этому было получено в ходе исследования, которое профессор Джексон проводил в островном государстве Карибского моря Тринидад и Тобаго. Джексон собирал данные о

каждом ребенке начиная с 2002 года. Почти все дети острова посещали бесплатные средние школы, работавшие на базе британской образовательной системы; школы либо были государственные, либо поддерживались государством, например религиозные. Каждая занимает свое место в рейтинге, который охватывает учебные заведения разного уровня: от престижных закрытых школ по подготовке к поступлению в университет до учебных заведений среднего специального образования. Рейтинг школ широко публикуется.

Джексон сопоставил данные одних и тех же учеников за разные годы — их экзаменационные оценки, полученные в пятом и десятом классах. Он проанализировал рейтинг школ, в которых эти дети учились на протяжении пяти лет, и пытался определить связь между успеваемостью и определенным рейтингом школы.

Когда Джексон разработал необходимые алгоритмы и проанализировал с их помощью информацию, он пришел к поразительным выводам. «Я было подумал, что, наверное, в чем-то ошибся», — рассказывал он. Затем исследователь начал все с самого начала, снова проанализировал данные, но получил те же результаты. Он обнаружил, что мальчики и девочки, посещающие привилегированные школы, получают совершенно разные оценки. «Создается впечатление, что мальчики больше теряют присутствие духа», — отметил исследователь.

В частности, у мальчиков, перешедших в самые престижные учебные заведения, ухудшились оценки по математике. Скорее всего, они *лучше освоили бы предмет*, если бы продолжали учиться в обычных школах. Когда Джексон проанализировал ситуацию в школах с раздельным обучением, эта тенденция оказалась еще более ярко выраженной.

Феномен очень заинтересовал Джексона: неужели мальчики справляются с конкурентной средой элитарных школ хуже девочек? Разве мальчики не более склонны к соперничеству?

Пытаясь найти ответы на свои вопросы, Джексон начал интересоваться у коллег, не замечали ли они аналогичную закономерность в своих исследованиях. Может быть, у кого-либо есть сведения, что конкурентная среда не идет на пользу именно

мальчикам? И ученый начал получать из самых разных уголков мира отчеты об исследованиях.

В первом исследовании была проанализирована успеваемость студентов престижного китайского университета. Всего в эксперименте приняли участие 2134 учащихся. В китайских высших учебных заведениях студентов распределяют по общежитиям, где три-четыре человека живут в небольших комнатах на протяжении всех четырех лет обучения. Исследователи проанализировали успехи таких четверок за определенный промежуток времени и пришли к выводу, что самая преуспевающая девушка служит примером для своих соседок по комнате, которые постепенно подтягиваются до ее уровня. Однако в мужских группах самый сильный студент оказывал на своих товарищей противоположное воздействие. Создавалось впечатление, что его присутствие из года в год снижает успеваемость остальных членов группы. Вместо того чтобы вдохновлять соседей по комнате, самый сильный студент подавлял их.

Во втором исследовании британские ученые пришли к такому же выводу, проанализировав результаты тестирования одного миллиона трехсот тысяч учеников средних школ. Самые сильные мальчики, попавшие в число пяти процентов лучших учеников, оказывали негативное влияние на других ребят, получавших более низкие оценки. Мальчики, посещавшие привилегированные школы — школы, где учатся самые одаренные дети, у которых экзаменационные результаты составили от 80 до 94 процентов, — перестают учиться так же усердно, как мальчики, посещавшие школы с легкой учебной программой. Данные об успеваемости девочек такой закономерности не выявили. Напротив, им учеба в школах для одаренных детей идет только на пользу.

Третье исследование провели ученые Гарварда, Йеля и Дартмута. Совместными усилиями они проанализировали успехи детей, принявших участие в школьных лотереях, в которых разыгрывались места в чартерных школах. Если вы видели документальный фильм *Waiting for Superman* («В ожидании Супермена»), то знаете, что такие школы становятся спасением для многих детей из неблагополучных социальных слоев и открывают им дорогу в колледж. В основном рассматривались данные детей из бедных семей, проживающих в

южных штатах США. Как вы уже догадываетесь, девочки, выигравшие лотерею и перешедшие в charterные школы, повысили свои шансы на поступление в колледж. Однако у мальчиков, которые не *выиграли* лотерею (и не попали в charterную школу, о которой мечтали), оказалось больше шансов продолжить учебу в колледже по сравнению с мальчиками, *выигравшими* лотерею.

Поразительные результаты! Что-то явно пошло не так у мальчиков, которые благодаря выигрышу попали в charterные школы.

Вначале упомянутые нами ученые были крайне озадачены результатами своих изысканий — они даже усомнились в точности полученных данных. Однако, когда Кирабо Джексон провел общий сравнительный анализ всей доступной информации об учениках, он увидел, что выводы исследователей подтверждают друг друга. В разных точках мира имела место одна и та же закономерность.

Джексон вернулся к своему исследованию, проанализировал его еще более тщательно и разгадал эту странность. Успеваемость ученика привилегированной школы зависит от двух основных факторов. Во-первых, действует эффект ресурсов: прекрасные учебные программы, лучшие преподаватели, великолепные администраторы — все, что из года в год способствует улучшению работы школы. Во-вторых, эффект конкуренции, то есть образовательная среда, формируемая одаренными детьми, положительно влияет на успеваемость других учеников.

Наиболее эффективно оба фактора помогают учиться девочкам. Когда же дело касается мальчиков, факторы вступают в противоречие друг с другом и во многих случаях их эффект сводится на нет. Эффект ресурсов повышает успеваемость мальчиков. Однако эффект конкуренции приводит к тому, что слабые ученики мужского пола начинают отставать еще больше.

Джексон прокомментировал это явление следующим образом: «Факт налицо. Для мальчика особенно плохо чувствовать себя маленькой рыбкой в большом пруду. Итак, если у вас дочь, я советовал бы отправить ее в лучшую школу и окружить умнейшими ровесниками. Если у вас сын, найдите для него школу с самыми сильными учителями, но постарайтесь сделать так, чтобы ему не пришлось учиться в чрезмерно конкурентной среде».

Вспомним эксперимент, проведенный в Академии ВВС США и давший обратный результат, — когда отстающих учащихся зачислили в одну эскадрилью с лучшими курсантами.

В Академии ВВС США *82 процента курсантов — мужчины.*

Парадокс этого эксперимента заключается в том, что в преимущественно мужской среде оказалась незаметна проблема, специфичная именно для учащихся мужского пола, которая и привела к провалу. Но в свете новых данных его неудача кажется практически неизбежной, поскольку *более слабые мальчики не справляются с учебой, если им приходится учиться вместе с сильными ровесниками.*

Так что же происходит?

Как может показаться на первый взгляд, мальчики и юноши не способны добиваться высоких результатов в конкурентной среде. Но дело не в этом. Все рассмотренные выше эксперименты ярко иллюстрируют, как устает психика человека в случае *чрезмерного соперничества* — когда слишком активное противостояние другим людям вынуждает его постоянно оценивать свой мир сквозь призму побед и поражений.

Поступая в привилегированные школы, девочки четко осознают вероятность того, что больше не будут принадлежать к числу самых лучших. Мальчики в большинстве случаев даже не задумываются об этом; в начале учебы в таких школах многие из них абсолютно уверены в себе и не осознают, во что ввязываются. В итоге то, что происходит с ними дальше, застает их врасплох. По мнению Джексона, тем ученикам, которые начинают отставать в учебе, трудно просить о помощи, поскольку они не хотят признавать наличие трудностей. Девочки легко обращаются за поддержкой и получают ее, что позволяет им снова повысить свою успеваемость.

Большинство соревнований рассчитаны на определенный промежуток времени — например, продолжительность матча по американскому футболу составляет шестьдесят минут. После окончания игры его участники могут расслабиться, забыть обо всем и не думать о том, как они справились со своей задачей. В привилегированных школах совсем другая ситуация. Борьба за хорошие оценки и сравнение с результатами одноклассников не прекращаются никогда. Это не игра, а жизнь с ее реальными

результатами, от которых зависит будущее детей. Цель соперничества — победа, но иногда это вопрос выживания. С поражением в игре мужчины в силах справиться. Но, если день изо дня они проигрывают в жизни, такое может и добить. Они не в состоянии оградить себя от этого.

Религиовед Джеймс Карс утверждает, что *конечные игры* имеют начало и окончание, а их цель — победа. Между такими играми наступает период восстановления сил. *Бесконечные игры* никогда не оканчиваются, а поскольку победителя в них быть не может, то единственная цель — постоянное движение вперед. В бесконечных играх нет перерыва на отдых, есть только повышение и падение интенсивности конкурентной борьбы. Опыт показывает, что женщины лучше приспособлены к выживанию, чем мужчины. Они *далеко не всегда* беспокоятся о победах и поражениях, что позволяет им чаще добиваться успеха. Их стиль соперничества более эффективен.

Все вышеприведенные примеры взяты нами из университетской и школьной среды. Но подобная закономерность наблюдается и в тех областях жизни, которые весьма далеки от престижных учебных заведений с их напряженными программами обучения. Возьмем, например, сферу торговли, в частности офисной мебелью.

В одной крупной национальной сети магазинов по продаже офисной мебели решили проверить, будет ли стимулировать сотрудников информация о том, какое место по объему продаж занимает каждый из них в национальном рейтинге. Этот подход оказался совершенно неэффективным: на протяжении следующих двух лет те сотрудники, которые узнали свой рейтинг, продали на 26 процентов меньше товара. Однако у этого обстоятельства была одна гендерная особенность: почти все сокращение объема продаж приходилось на продавцов-мужчин, которым новый подход пришелся не по душе. Они с ним не справлялись. Мужчин устраивали старые методы работы; им грело душу, что по объему продаж в местном отделении они занимали третье или четвертое место. Но когда кто-то из них узнавал, что в национальном соревновании у него лишь 239-е место, — это действовало угнетающе. Женщин такое положение вещей почему-то не волновало. Они знали свое место в рейтинге, но не обращали на него внимания. И никакого негативного воздействия.

Обратимся к высказанному ранее мнению, что мужчины склонны быть слишком уверенными в себе и переоценивать свои шансы на победу. Именно по этой причине мужчины — члены законодательного собрания штата принимают решение баллотироваться в Конгресс. Женщины умеют оценивать вероятность победы, мужчинам лучше удается ее игнорировать.

Где еще в реальном мире срабатывает механизм столь предвзятого оптимистического представления? Как насчет Уолл-стрит, чьи финансовые игры целиком держатся на точной оценке рисков?

Ответ на этот вопрос вполне предсказуем: разумеется, женщины работают не хуже мужчин. Любое другое утверждение означало бы проявление сексизма.

Женщины взяли Уолл-стрит штурмом в 1980-е годы, когда инвестиционные банки начали нанимать талантливых выпускников лучших университетов и школ бизнеса. Женщины даже пытались прорваться на самые престижные и высокооплачиваемые должности. (В 2006 году фондовые аналитики Уолл-стрит зарабатывали в среднем по 590 тысяч долларов в год.)

Итак, в те 1980-е годы среди финансовых аналитиков, специализирующихся на рынке акций, женщины составляли лишь 8 процентов. Этот показатель несколько вырос в 1990-е, а в 2001 году достиг пикового значения — 20 процентов. Потом процент женщин-аналитиков снова снизился до 16. Неужели они работали недостаточно эффективно?

Мы сказали бы, что все обстоит как раз наоборот. Согласно статистическим данным, женщины — финансовые аналитики превосходили мужчин, причем с существенным отрывом. Уолл-стрит — этот величайший финансовый рынок — на самом деле оказалась неэффективным рынком *труда*, поскольку движется совершенно не в том направлении.

Алок Кумар из школы бизнеса Мак-Комба Техасского университета начал изучать вопрос гендерных различий в сфере финансового прогнозирования после того, как однажды прочитал отчет об исследованиях: кто из финансовых директоров, мужчины или

женщины, максимально увеличивает акционерную стоимость. Результаты свидетельствовали в пользу женщин. Правда, чтобы этот вывод принять как неоспоримый, данных было недостаточно. В поисках большего объема информации Кумар обратился к базе данных Оценочной системы институциональных брокеров (Institutional Brokers Estimate System — IBES). В ней имелись прогнозы доходности акций, сделанные каждым фондовым аналитиком Уолл-стрит за период с мая 1983 года по июнь 2006 года (всего 2 856 198 прогнозов, сделанных 18 292 аналитиками по 21 107 акциям). Это были не рекомендации на уровне «покупать или продавать», а прогнозы чистой прибыли в расчете на акцию, которую каждая компания должна была получить в будущем квартале. Женщины сделали 16 процентов от общего количества всех прогнозов.

Кумар обнаружил, что женщины-аналитики как специалисты превосходят мужчин. Во-первых, их прогнозы оказались на *7,3 процента точнее*. Во-вторых, они в меньшей степени поддаются стадному инстинкту, то есть не стараются приближать свои прогнозы к средним отраслевым показателям, чтобы прогнозы не выглядели спорными и не выделялись на общем фоне. В-третьих, женщины-аналитики не пересматривают своих оценок, как поступают все остальные аналитики Уолл-стрит. В целом женщины делают более смелые прогнозы, чем мужчины. И делают они это несмотря на то, что у них меньше исторического опыта в данной сфере.

Многие финансовые аналитики Уолл-стрит до 2000 года при составлении прогнозов использовали данные о доходности акций, полученные от финансовых директоров компаний. У самых изворотливых были в компаниях свои источники информации. Все закончилось в тот момент, когда Комиссия по ценным бумагам и биржам приняла «Положение о справедливом раскрытии информации». Кроме того, в 2003 году было принято глобальное решение, запрещающее финансовым аналитикам даже разговаривать с инвестиционными банкирами в их компаниях без присутствия сотрудника службы контроля. Кумар проанализировал сотни тысяч финансовых оценок, сделанных после введения этих правил. Его выводы оказались в равной степени верными применительно к ситуации, которая сложилась как до, так и после изменений в

нормативных актах. Он убедился, что женщины превосходят мужчин не только в тех отраслях, в которых они составляют бóльшую часть аналитиков, — например, в такой отрасли, как швейная промышленность, женщины составили 40 процентов прогнозов. Как правило, акции распределяются по категориям по сорока восьми разным отраслям, из которых мужчины-аналитики превзошли женщин только в пятнадцати. Женщины-аналитики превзошли мужчин в тридцати трех отраслях.

Вопрос, ответ на который искал Кумар, несколько изменился. Если женщины делают более точные финансовые прогнозы, осознаёт ли это рынок?

Журнал Institutional Investor с 1970-х годов начал публиковать рейтинг финансовых аналитиков All-America Research Team, объявляя некоторых фондовых аналитиков «звездами». Список «звезд» со временем вырос: в настоящее время такой статус каждый год получают более трехсот специалистов. Лучшие финансовые аналитики, вошедшие в 2006 году в этот список, получали в среднем по 1,4 миллиона долларов в год. Кумар пришел к выводу, что Institutional Investor признаёт способности женщин. В списке всех «звезд» женщины-аналитики составляют более высокий процент, чем в целом на рынке, причем их результаты — самые лучшие.

Тем не менее признание высокой эффективности женщин-аналитиков не пошло дальше этого. Все восхищались женщинами — рок-звездами, но Уолл-стрит отказывалась признать, что женщина-аналитик даже *среднего уровня* работает не хуже мужчины-аналитика из списка «звезд».

Далее Кумар провел еще более сложное исследование, в ходе которого проанализировал, как движется рынок после того, как фондовый аналитик пересматривает свои прогнозы относительно доходности акций. В целом курс акций действительно чаще движется в новом направлении, а это говорит о том, что Уолл-стрит доверяет мнению женщин-аналитиков больше, чем мнению мужчин-аналитиков.

Следовательно, если женщины работают лучше и финансовый рынок *втайне* знает об этом, почему женщины составляют только 16 процентов от общего количества аналитиков Уолл-стрит? Потому что

на самом деле Уолл-стрит представляет собой неэффективный рынок труда. Финансовые институты довольно редко нанимают женщин — только лучшим из них удастся получить там работу. Между тем на Уолл-стрит нанимают много мужчин — часто не самых лучших специалистов, и им платят сотни тысяч долларов за работу, с которой они не справляются.

С тех пор как в 2010 году Алок Кумар опубликовал свои результаты, аналогичные исследования были проведены в Европе. В частности, ученые проанализировали рекомендации «продавать или покупать». Кстати, если женщина говорит вам, что нужно продать акции, — прислушайтесь к ее совету. Кроме того, в ходе исследований было рассмотрено, сколько женщин входит в состав аудиторских комитетов и каким образом их включают в состав совета директоров компаний. Общая закономерность такова: мужчины склоняют компанию к большему риску, тогда как женщины делают более точные прогнозы и лучше умеют ограждать компанию от проблем.

Порой бывает трудно определить, насколько хороши те или иные тенденции. Оградить компанию, особенно крупную, от неприятностей — это хорошо, но риск является неотъемлемой частью предпринимательства.

Остается открытым вопрос: приносит ли женщинам пользу расчет возможного риска? Разумеется, принимая решение о целесообразности участия в конкурентной борьбе, степень риска пытаются определить как мужчины, так и женщины. Разница только в том, что женщины фокусируют внимание на вероятности победы, а мужчины — на том, что принесет им эта победа.

Исследователи пришли к выводу: чем больше человек сосредоточен на своих шансах на победу, тем ниже вероятность, что он станет за нее бороться. Люди, играющие в лотерею, не взвешивают вероятность выигрыша: составляет ли он один шанс на миллионы — вместо этого они предполагают, что смогут выиграть миллионы. Сценаристы меньше всего задумываются об ужасных перспективах своей профессии, ведь за год продюсеры покупают только один из трехсот шестидесяти трех зарегистрированных сценариев, — нет, они надеются, что увидят свою историю на экране.

Люди, вышедшие на площадь Тахрир, решили действовать не

потому, что верили в возможность успеха; их наградой была свобода, к которой они стремились.

Возможно, нашему миру необходимо больше таких, как Томми Сауэрс. Пусть его предвыборная гонка закончилась поражением, но его шансы на успех выглядели не лучше, чем у Стива Джобса, добившегося успеха. Миру нужны аутсайдеры, нужны неудачники, которые вступают в напряженную борьбу и стараются использовать свой единственный шанс на победу. Если они полагались бы на вероятность удачи, то никогда не ввязались бы в драку.

Одна из любимых сцен Пола Бегалы — из фильма «Тупой и еще тупее». Герой, которого играет Джим Керри, спрашивает у героини Лорен Холли, каковы шансы на то, что у них будет роман.

— Не очень велики.

— Не очень велики? Скажем, один из ста?

— Скорее... один из миллиона.

Керри немного задумался, а затем кричит от восторга: «Так ты говоришь, что шанс есть!»

«Мне нравятся люди, которым нужна одна попытка на миллион. Вот кто мне нужен», — говорит Бегала.

Если нам действительно необходимо больше мужчин и женщин, готовых использовать свой шанс, у нас остается еще один вопрос: что делает людей более склонными к соперничеству? Какие факторы, сформировавшиеся еще в начале их жизни, помогают им побеждать и проигрывать, побуждают принимать дерзкий вызов, а также что не дает им сдаваться, когда они начинают проигрывать? В следующей главе мы попытаемся найти ответы на эти вопросы и проанализируем некоторые базовые механизмы, которые либо разжигают, либо гасят пламя соперничества.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Бой на подушках — событие огромного масштаба

1

Роман «Повелитель мух», увидевший свет в сентябре 1954 года^[20], произвел на всех ошеломительное впечатление. В какой-то момент читатель находит утешение в мысли, что не было никакого острова, не было жутких детей, а самое главное, никто в лесу не истязал несчастного мальчику Хрюшу — все это вымысел, просто художественное произведение.

Однако всего за три месяца до публикации романа в американском национальном парке «Пещера разбойника» (Robbers Cave) разыгралась реальная версия драмы, созданной Уильямом Голдингом. В трех часах езды от Оклахома-Сити мальчик по прозвищу Толстяк, защищая свой маленький уголок леса, вступил в недетскую борьбу.

Лето Толстяка началось не так драматично, как у героев Голдинга, оказавшихся в результате авиакатастрофы на необитаемом острове. Нашего героя вместе с другими двенадцатью мальчиками привезли на автобусе в национальный парк, где для них разбили летний лагерь. Прежде не знакомые друг с другом одиннадцатилетние мальчики быстро нашли общий язык. Взрослые предоставили им полную свободу действий, и дети самостоятельно налаживали дружеские отношения.

Несколько ребят сразу затосковали по родителям и покинули лагерь. Оставшиеся, вспомнив дом родной, пустили три слезинки и стали осваиваться. Мальчики прекрасно проводили время. Лагерь стоил тех денег (25 долларов с носа), которые заплатили их родители: дети ходили в ночные походы, занимались спортом, готовили сами себе еду, плавали на каноэ, исследовали пещеры — побывали даже в той, где прятался в свое время легендарный разбойник Джесси Джеймс. Правда, наслаждаясь свободой, ребята совсем не догадывались — поскольку от них это тщательно скрывали, — что на самом деле они не более чем лабораторные подопытные кролики, участники одного из самых изощренных психологических экспериментов, которые когда-

либо проводились.

В распоряжении детей были и удобное помещение, и вода, и хорошие полуфабрикаты, и спортивные площадки — то есть в лагере буквально все было продумано и искусно обустроено для самостоятельной жизни ребят. А взрослые только собирались вести наблюдения, как незнакомые ранее мальчики, предоставленные сами себе, объединяются в группы и как эти группы начнут враждовать между собой. Исследователи, проводившие эксперимент, взяли на себя роль работников лагеря — например, воспитателями стали аспиранты кафедры психологии, а сторожем служил профессор Оклахомского университета. Такая должность была выбрана им не случайно, а для того, чтобы иметь возможность изучать развитие событий. Этим профессором был один из отцов социальной психологии Музафер Шериф, задумавший и осуществивший данный эксперимент.

Прошло немного времени; мальчики становились довольно сплоченной командой и сами себя называли «орлы». Но в один прекрасный день им стало известно, что в лагере они не одни: поблизости расположилась еще одна группа, называвшая себя «гремучие змеи». А на следующий день «орлы» случайно выяснили, что в их бейсбольном матче примут участие «гремучие змеи». Один из «орлов», Уилсон, тут же начал извергать в адрес незнакомых сверстников грязные расовые оскорбления, хотя никогда в жизни их не видел.

Даже после того как дети встретились лицом к лицу, они продолжали унижать друг друга на расовой почве, что было особенно странно, поскольку все обитатели лагеря были отобраны с определенным условием — люди белой расы из однородной социальной среды, с одинаковым воспитанием и образованием, из стабильных семей среднего класса. «Гремучие змеи» прозвали Уилсона Толстяком. Это сразу повысило его статус среди родных «орлов», которые, как мы поняли, ничего кроме враждебности и подозрительности к «гремучим змеям» не испытывали. В своей группе Уилсон стал самым влиятельным лидером.

Шериф решил подтолкнуть развитие событий, чтобы зарождающаяся ненависть обрела четкие антагонистические черты, и для детей организовали турнир, включавший перетягивание каната,

установку палаток, спортивные игры и охоту за сокровищами. На самом деле не было никакой необходимости что-либо форсировать и искусственно провоцировать, так как стычки между группами легко вспыхивали сами по себе.

Через несколько дней ситуация начала выходить из-под контроля. «Орлы» украли и сожгли флаг противника. В общей столовой каждый прием еды превращался в побоище, причем отнюдь не шуточное. Противоборствующие стороны по-настоящему старались причинить друг другу боль, поэтому заранее запасались камнями, которые и швыряли вместе с продуктами. Толстяк с соратниками продумывал каждый следующий шаг. Члены враждующих групп совершали набеги на помещения противной стороны, воровали личные вещи и громили все вокруг. Словесные препирательства быстро перерастали в потасовки. Все это не могло продолжаться дальше, и исследователи, решив не доводить ситуацию до членовредительства, ради безопасности детей развели «орлов» и «гремучих змей» по разным территориям.

Через какое-то время пришла пора возвращаться домой. «Орлы» и «гремучие змеи» расселись по автобусам... и оказывается, все разногласия оставлены позади. Мальчики, независимо от принадлежности к той или другой группе, сидели вместе, шутили и смеялись. Толстяк так ко всем привязался, что не хотел расставаться и даже требовал, чтобы их оставили в лагере. Дух товарищества просто был разлит в воздухе.

Что произошло с того момента, как мы оставили «орлов» и «гремучих змей», готовых ежеминутно биться не на жизнь, а на смерть, — когда их наставникам пришлось расселить детей подальше друг от друга?

Противостояние двух групп, которое особенно обострилось во время организованного в лагере состязания, возникло по понятной причине: среди детей так и не выявился победитель. У каждой группы был реальный шанс выиграть. Естественно, мальчики не знали, что ситуация «равных условий» была заранее спланирована Музафером Шерифом, чтобы они, обозленные и раздосадованные, упорно добивались победы над соперником.

Следующий этап эксперимента наступил в момент завершения

турнира. В лагере «неожиданно» выходит из строя система водоснабжения, и детям из обеих групп приходится сообща чинить большой бак для воды. Еще через пару дней один из грузовиков, перевозивших группу детей к месту состязания, «внезапно» застревает на дороге, и мальчики, снова все вместе, решают, как его вытащить. Задача была не из легких, но ребята нашли выход из положения и вытянули грузовик с помощью каната для перетягивания. Затем, осмотрев машину, они пришли к согласию, что она сломана и ее придется переправить в ремонтную мастерскую — а это означало, что и «орлам» и «гремучим змеям» придется возвращаться назад вместе, на одном грузовике. Далее произошло еще одно событие: лагерь «почему-то» не располагал нужными деньгами, чтобы показать детям кино, — тогда мальчики, подсчитав, сколько может внести каждый, собрали недостающую сумму и сами выбрали фильм для просмотра. Кино, конечно, смотрели все вместе.

Постепенно совместная работа, направленная на общее благосостояние всего лагеря, стала важнее групповой принадлежности. Противоречия и возникающие между мальчиками отдельные конфликты уже не перерастали в непримиримую вражду — ее место заняли здоровая конкуренция и дух товарищества. «Орлы» и «гремучие змеи» стали с уважением относиться друг к другу.

Все с самого начала развивалось именно так, как и задумывалось исследователями. События, сплотившие детей и буквально толкнувшие их на путь сотрудничества, были запланированы и проиграны столь же тщательно, сколь и те ситуации, которые вынуждали мальчиков вести себя как кошка с собакой.

Когда Музафер Шериф проводил свой эксперимент в «Пещере разбойника», еще оставались свежи воспоминания о Второй мировой войне, еще едва успели просохнуть чернила на Соглашении о перемирии, положившем конец войне в Корее, а на юге страны только начало поднимать голову движение за гражданские права чернокожих. Зная исторический контекст, мы понимаем, почему общественное внимание сконцентрировалось на первом этапе эксперимента, ведь его итоги подтвердили самые худшие опасения. Люди — даже маленькие дети — демонстрировали исключительную склонность к образованию кланов. Чтобы кланы развязали войну между собой, достаточно было

только знать о существовании друг друга.

Но точка зрения профессора Музафера Шерифа отличалась от мировоззрения писателя Уильяма Голдинга. По мнению ученого, его исследование — не только мрачное предостережение обществу, лишаящее людей всяческой надежды. Безусловно, Шериф знал (и доказал это), что человеческим группировкам свойственна естественная склонность к конфронтации. И хотя эксперимент в «Пещере разбойника» ярко иллюстрирует, как легко вспыхивает агрессия в естественных, пусть даже очень благополучных, условиях, — его конечный результат свидетельствует, что именно социальная среда формирует и направляет характер соперничества. Эксперимент Шерифа звучит как напоминание всем нам, что неслучайно человечество придумывает и постоянно вводит новые правила для любого рода состязаний. Эти нормы призваны сдерживать недоброжелательное поведение и устанавливать границы, необходимые для человеческого общежития.

Исследование Шерифа очень выразительно доказывает — и в этом его истинная ценность — реальную возможность примирения враждующих сторон. Дети на собственном опыте понимают, как совместный труд ради жизненно важных целей останавливает любую агрессию и сплавливает людей.

2

Конечно, мальчики не растут в такой среде, которая была искусственно создана в национальном парке «Пещера разбойника», но, по сути, мужчины, как правило, большую часть своей жизни связаны с разными группами.

Женщины, напротив, больше времени проводят в парах.

Возможно, именно эта социальная закономерность объясняет гендерные различия, проявляющиеся в условиях соперничества. Принадлежность к группе может стать причиной того, почему мужчины — чаще и больше конкурирующие — меньше обеспокоены результатами. Привычка к парным отношениям может обуславливать то, что женщины ведут себя чрезвычайно рассудительно и что им необходимо быть уверенными в победе еще до начала борьбы. Эти две

социальные модели помогают объяснить, почему мужчины беспечно идут на риск, а женщины его избегают.

Биолог-эволюционист Гарвардского университета Джойс Бененсон выдвинула предположение, что эта гендерная особенность берет начало еще в первобытную эпоху — времена охотников и собирателей. Мужчины спланивались, чтобы охотиться, совершать набеги, чтобы выжить, в конце концов; для этого им было необходимо быстро налаживать взаимоотношения в группе. Джойс Бененсон убеждена, что в процессе естественного отбора у мужчин выработались определенные биологические качества, которые облегчают им членство в группе, тогда как женщины испытывают естественную склонность к формированию парных отношений.

Даже полугодовалые младенцы-мальчики тянутся к картинкам, где изображены группы, а не пары или отдельные люди, звери, предметы; у младенцев-девочек такого предпочтения не наблюдается. В ходе наблюдений за детьми дошкольного возраста было установлено, что девочки в два раза чаще занимаются чем-то вдвоем, чем мальчики, а мальчики в два раза чаще играют группами. Исследователи считают предопределенным, что примерно к пяти-шести годам мальчики объединяются в группы минимум из трех человек. Во время эксперимента, в ходе которого дети находились в игровой комнате и могли взаимодействовать друг с другом любым способом, шестилетние мальчики проводили 74 процента времени, занимаясь скоординированной групповой деятельностью; девочки уделяли игре в группах только 16 процентов времени. Девочки больше играли парами, а их взаимодействие в рамках диад продолжалось в два раза дольше, чем в парах мальчиков.

Объединившись в группу, мальчики начинают устраивать драки за статус самого лучшего. Девочки играют в игры, в которых они должны выполнять те или иные действия по очереди. Когда дети становятся взрослыми, работает тот же механизм: мужчины собираются в группы, а женщины находят себе пару.

Групповая дружба формируется, как правило, на базе общих интересов или общей деятельности; во многих случаях это бывает игра или любое другое занятие, которое сопровождается соперничеством. Независимо от особенностей группы у нее есть

коллективная идентичность, благодаря которой у всех членов группы возникает ощущение единой цели.

Группы редко бывают союзом равных. Предполагается, что в группу должны входить люди с разным опытом, способностями и ресурсами. Во многих случаях именно в этом и заключается самая сильная ее сторона. Следовательно, если все члены группы разделяют общую цель, им нет необходимости приспосабливаться к групповой динамике какими-то другими способами. Вместо этого каждый может взять на себя определенную роль в иерархии (например, Том играет в классе роль шутника, Джордж — роль организатора). На самом деле это поддерживает в каждом члене группы ощущение индивидуализма. «Если только вы чувствуете, что можете предложить нечто уникальное... Если мальчик чувствует, что есть нечто такое, за что его оценят [в группе], он займет в ней свое место», — говорит Джойс Бененсон.

Сложившаяся в группе иерархия время от времени ставится под вопрос, что можно только приветствовать, поскольку это способствует развитию ее членов. Вы всегда были самым слабым игроком во время игры в покер, но работаете над новой стратегией, которая может сделать вас лучшим игроком.

Естественный стиль общения в группах — самовосхваление. Члены группы, чтобы их услышали, должны заявлять о себе довольно громко. Для привлечения внимания других членов группы следует вести себя даже вызывающе.

Способность членов группы действовать сообща не обусловлена полным согласием между ними. Напротив, в этих рамках люди имеют возможность спорить друг с другом. В разговоре между двумя людьми даже малейшее расхождение во мнениях может быть воспринято как угроза. Члены группы имеют возможность выдвигать конкурирующие идеи, не вступая при этом в конфронтацию.

Если между членами группы назревает конфликт, его может разрешить нейтральный посредник («Я знаю, сейчас Стив тебе невыносим, но это не меняет того, что все мы здесь собрались для игры в баскетбол, так что прекрати ныть и бросай мяч»). Кроме того, конфликтующие стороны могут сместить фокус внимания на других товарищей, пока напряженность не исчезнет. Члены группы всегда

должны помнить, что их сообщество представляет собой ценность как единое целое, а также что у них есть цель, которая важнее любого отдельно взятого соревнования.

И последнее, в группах действительно поощряется конкуренция в текущих делах, и в рамках этого дружеского соперничества проигрыш не имеет никакого значения. По мнению Джойс Бененсон, даже если вы все испортите, группа все равно будет воспринимать вас как своего ценного члена. Группа понимает ваш вклад в ее успех и ценит ваше присутствие.

В определенный момент участие в группе учит нас, как соревноваться, а затем — либо после победы, либо после поражения — как двигаться дальше.

Сопоставим групповые уроки с тем, чему могут научить дружеские отношения в парах.

Дружба, которая формируется между членами диады, не преследует целей больших, чем высокая ценность самой дружбы. В группах приветствуются индивидуальные особенности каждого участника, тогда как в парах более важную роль играет поиск общих ценностей и нивелирование различий. Друзья должны быть равными друг другу.

Успех пар зависит от соперничества и взаимных чувств. Во время лабораторных экспериментов обмен мнениями между членами диады носит менее конфронтационный характер. Даже незнакомцы, которых объединяют в пары, не выражают противоположных мнений; напротив, они пытаются достичь согласия.

Отношения между членами диады основаны на принципе равенства, пара не приемлет иерархии ни в какой форме. Предполагается, что в такой паре обе девочки должны вносить равный вклад в отношения. Нарушить это правило — значит оскорбить чувства другой стороны («Я всегда готова тебе помочь, а ты мне — нет. Разве это можно назвать дружбой? Мне кажется, будто меня используют»). В действительности женщины больше склонны критиковать подруг, которых они считали заслуживающими доверия, — даже после единственного случая демонстрации вероломства.

Поскольку у пар нет крупных целей или нейтральных посредников, которые помогли бы взять на себя возникающие споры, отношения между двумя обычно более уязвимы, чем отношения в группе, поэтому

диады имеют гораздо меньше шансов на длительное существование.

Зная о подобной уязвимости, члены диады должны сами регулировать свои отношения; каждому из них необходимо внимательно относиться к чувствам и потребностям другого. Они не должны делать или говорить ничего, что можно было бы расценить как претензии на превосходство. Естественный стиль общения в парах — не самовосхваление, а самоумаление.

Внутренняя структура диад не поощряет конкуренции. Стремиться к соперничеству — значит поставить под угрозу само существование пары.

Если все наши положения суммировать и принять за точку отсчета в отношениях, то нет ничего удивительного в том, что женщине необходима уверенность в успехе, когда она принимает решение вступить в конкурентную борьбу. Поскольку сами условия соперничества во внешнем мире ставят под угрозу отношения с любимым человеком, женщина должна знать, что она вернется, пусть даже в опустевший дом, с добычей.

Следовательно, можно сделать такой вывод: соперничество разрушает отношения в парах.

По мнению Джойс Бененсон, в группах женщины не чувствуют себя лучше и увереннее. Они расценивают других людей не как ценный актив, а как угрозу близости отношений, присущей паре. Новый член группы может отнять у женщины близкого друга или подругу. И, чтобы защитить эти отношения, женщины могут прибегнуть к остракизму в качестве первой превентивной меры. Даже многочисленные достоинства нового участника могут стать для женщин достаточным поводом начать процесс его изгнания из группы.

В ходе экспериментов Джойс Бененсон обнаружила, что девочки оберегают свое равенство с другими членами группы и огорчаются, когда их вынуждают создавать некую иерархию. Во время спортивных игр девочки страдают в ожидании выигрыша, тогда как мальчики наслаждаются предвкушением победы. Когда нужно выбрать лидера группы, девочки с трудом справляются с такой задачей, у мальчиков не возникает с этим никаких проблем.

Девушку может беспокоить все: с одной стороны, что ее подруга получит более высокие оценки, познакомится с молодым человеком,

тогда как у нее самой не будет ни того, ни другого; с другой — что у нее самой более высокие оценки, есть парень, а подруга и не успевает в учебе, и одинока.

Во время одного из экспериментов Бененсон устроила среди мальчиков и девочек соревнование на составление слов. Каждому ребенку дали список слов, которые им было нужно составить. Одни дети работали в паре, другие — группами.

Мальчики в парах плохо справлялись с задачей. На видеозаписи, сделанной во время игры, Джойс Бененсон видела, как мальчики сразу устанавливают иерархию в своих парах. Если задача была сложной, более слабые мальчики приходили в замешательство и расстраивались. Они вмешивались в работу своих партнеров, а затем прекращали составлять слова и просто ходили по комнате до конца испытания. В группах мальчики справлялись с поставленной задачей лучше всех. Некоторые из них настаивали на том, чтобы между группами существовало соревнование (что не предусматривалось условиями эксперимента); мальчикам необходимо было помогать друг другу и добиваться полной победы своей группы.

У девочек сложилась противоположная ситуация. В парах они лучше всего справлялись с составлением слов. Проанализировав их игру, Джойс Бененсон обнаружила, что девочки в группах сразу не приступали к выполнению задачи, сначала они тратили драгоценное время на то, чтобы установить дружеские отношения. Когда какая-нибудь девочка начинала задавать тон, остальные девочки во всем ей следовали. И только после этого все дружно принимались за работу. Таким образом, не возникало опасения, что любая девочка может выставить кого-то другого в дурном свете или сама окажется в неловком положении. Другими словами, даже в группах девочки играли по правилам пары.

3

Джон Питер Вагнер родился недалеко от Питтсбурга в 1874 году; он был четвертым из пяти братьев. В детстве с марта по октябрь братья играли по вечерам в бейсбол, часто составляя семейную команду. Джон был нескладным, кривоногим мальчиком с бочкообразной

грудью, и его родители-немцы дали ему обычное в таких случаях прозвище Ганс. На пустырях городка Чартьерс (сейчас этот город носит имя Карнеги) Гансу приходилось играть на той позиции, которая не была занята ребятами постарше. Во время матчей он учился делать сингл и красть базу.

В возрасте двенадцати лет, когда дети получали право наниматься на работу, Ганс пошел на угольные шахты вместе с отцом и братьями и занимался погрузкой угля по 70 центов за тонну. В свободное время братья продолжали играть в бейсбол. В конце 1880-х годов Ганс носил оборудование для команды старшего брата Эла, которая играла в Лиге округа Аллегейни. Эл был лучшим в семье и одним из самых перспективных игроков в регионе. Средний брат Люк Вагнер тоже считался сильным игроком.

В Питтсбурге 1880-х годов в составе Низшей лиги по бейсболу постоянно формировались новые лиги, которые буквально за год прекращали свое существование. В только что образованной Межштатной лиге Эл Вагнер стал первым игроком, зачисленным в команду Стьюбенвилла штата Огайо. В следующем году менеджер по имени Эд Барроу услышал от вербовщика о братьях Вагнерах. Барроу заинтересовался Элом как самым перспективным игроком, правда, с репутацией конфликтного парня. В поисках Вагнеров Барроу отправился в местную бильярдную, где ему сказали, что братья на сортировочной станции — отрабатывают броски. В своей автобиографии *My Fifty Years in Baseball* («Мои пятьдесят лет в бейсболе») Барроу вспоминает:

Я шел на встречу с ними и, когда подошел поближе, заметил в фургоне молодого человека в котелке, сдвинутом на затылок, с заткнутым за ленту куриным пером. С его кривыми ногами, длинными руками и корявой, неуклюжей походкой его нельзя было ни с кем перепутать... Он не знал, хочет ли вообще играть в бейсбол. Во время нашего разговора он время от времени наклонялся, поднимал кусок угля или камень и бросал его на колею. Он почти без усилий делал отличный бросок; наблюдая за тем, как камни летят на расстояние более шестидесяти метров, я понял, что этот парень должен быть в моем бейсбольном клубе.

Со временем все трое, Эл, Люк и Ганс, начали играть в Низшей лиге, а Эл один год играл даже в Высшей. Однако именно младший брат (его имя произносилось как «Онус»), который днем трудился на

шахте, а по вечерам играл в бейсбол на пустыре, стал одним из величайших бейсболистов. Еще до Бейба Рута и Тая Кобба Онус Вагнер был лучшим мастером позиционной игры в бейсболе. При показателе 0,327 за двадцать один сезон его считали величайшим шорт-стопом^[21] своего времени.

Однако самую гениальную игру он вел в коридоре между базами. В августе 1899 года, во время четвертого иннинга матча с командой New York Giants, Вагнер украл подряд вторую, третью и домашнюю базу. Он повторил свой подвиг в 1902, 1907 и 1909 годах. Когда в 1917 году Вагнер завершил спортивную карьеру, на его счету было 27 украденных домашних баз — рекордное количество. За всю свою карьеру коренастый Вагнер с бочкообразной грудью украл 722 базы и совершил 1736 пробежек — оба эти показателя делали его лучшим игроком за всю историю лиги. Он был включен в Зал славы американского бейсбола в 1939 году.

Профессор Калифорнийского университета в Беркли Фрэнк Салоуэй изучил склонность к бегу между базами, которая была свойственна братьям, игравшим в Главной лиге бейсбола. Со времен зарождения бейсбола в него играли триста пятьдесят пар братьев, от братьев Димаджио до братьев Алу. Салоуэй установил наличие прямой зависимости между стилем соперничества и старшинством ребенка в семье.

Он пишет: «В бейсболе мало что находится под вашим контролем. Вы не можете контролировать, удастся ли вам сделать хоум-ран. Возможности управлять результативностью ограничены. Однако есть одна вещь, которой игроки могут управлять в значительной мере, — кража баз». Кража баз связана с довольно большим тактическим и физическим риском — в бейсболе это самая распространенная причина серьезных травм.

Салоуэй выяснил, что младшие братья пытались украсть базу почти в два раза чаще, чем старшие. Младшие были больше готовы идти на риск в коридоре между базами. Они не думали, что соперник может коснуться их мячом в тот момент, когда будет бежать между базами; они сосредоточивались на том, чтобы попасть на зачетную позицию.

Кроме того, поскольку младшие дети в семье вынуждены искать

разные пути к успеху (не только в качестве бьющего), их карьера в большинстве случаев длилась дольше, в среднем на два года. «Вывод о продолжительности карьеры был просто поразительным», — отмечает Салоуэй. В бейсболе карьера игроков далеко не всегда заканчивается красиво; как правило, окончание спортивного пути наступает после нескольких лет мучительной борьбы, когда игроки решают для себя, могут ли они еще играть и стоит ли жизнь на колесах того, чтобы продолжать карьеру. «Младшие братья выдерживают дольше», — убежден Салоуэй.

Динамика, обнаруженная в бейсболе, присутствует во всех тех видах спорта, которым отдают предпочтение дети. В ходе своих исследований Салоуэй обнаружил, что младшие дети в 1,48 раза чаще занимаются более опасными видами спорта, чем старшие.

По результатам исследований очередности рождения детей в семье, которые проводились на протяжении трех десятков лет, Фрэнк Салоуэй пришел к выводу, что эта склонность формируется у детей не во дворах и на пустырях, где они оттачивают свои навыки. Она рождается дома, где у младших братьев развивается дух соперничества и склонность к риску, с которыми они выходят впоследствии на игровое поле.

Тому, кто много общается с детьми, хорошо известно, как быстро они отказываются от дальнейшей борьбы, если отстают от сверстников. Чтобы дети могли успешно состязаться, необходимо научить их не выходить из игры. Нет ничего хорошего в том, чтобы оказаться в чем-то хуже других. В раннем возрасте особенно велик соблазн прекратить дальнейшие попытки и оградить себя от позора, затаившись в каком-нибудь убежище. Преодоление этого эмоционального рефлекса — неотъемлемая часть развития детей. Мы как родители не просто просим своих детей не сдаваться — мы приказываем им не делать этого, приравнивая отказ от дальнейшей борьбы к моральному прегрешению и считая его неприемлемым. Мы пытаемся внушить своим детям, что позор отказа от борьбы — гораздо хуже позора от проигрыша. И настаиваем на том, что они не должны прекращать игру до финального свистка и уклоняться от своих обязательств. Дети обязаны научиться прилагать еще больше усилий в тот момент, когда у них пропадает желание делать это. Им необходимо

уметь преодолевать желание сдаться.

Что касается старших детей, они крайне редко бывают в семье вторыми, и только за пределами родного дома им приходится иметь дело с кем-то лучшим, чем они сами. Младшие дети сталкиваются с этим в семье каждый день.

Старших детей часто наделяют родительским авторитетом, поэтому у них развивается чувство ответственности. При этом младшим детям приходится искать в семье свою нишу; в итоге они становятся более открытыми для новых знаний, проявляют склонность к инакомыслию, стремятся к исследованию окружающего мира и спокойнее относятся к опасности. Если между двумя детьми разгорается драка, старший ребенок может легко взять верх благодаря физическому превосходству. Младшие дети привыкают к противостоянию с тем, кто крупнее, кто больше знает и постоянно их подавляет. Когда дело доходит до реальной конкурентной борьбы за пределами семьи, младшие дети меньше боятся этого и испытывают не столь сильный шок. Психологически эта ситуация им уже знакома. Им не впервые приходится надрываться или мириться со статусом более слабого соперника.

4

Каким бы ни был порядок старшинства детей в семье, соперничество между ними становится тренировочной базой для конкуренции, ждущей их во взрослой жизни. Детями движет чувство соперничества, зависти и враждебности, и, даже если кто-то из них не стремится вступать в борьбу, их провоцирует какой-нибудь ребенок, которому это нужно. Дети состязаются друг с другом за игрушки, видеоигры, телеканалы, оценки, признание и одобрение родителей. В возрасте от трех до семи лет дети вступают в перепалки в среднем по три с половиной раза в час; в сумме получается, что каждый час они тратят по десять минут на ссоры. Для детей, растущих в одной семье, конкуренция — привычное дело.

Австрийский нейробиолог Эрнст Фер попытался выяснить, является соперничество врожденным или приобретенным качеством ребенка. Фер провел эксперимент, в ходе которого дети играли с

наклейками и игрушками. Дети могли либо делиться игрушками, либо отнимать их у других детей; они могли либо сотрудничать, либо конкурировать друг с другом. Фер пришел к выводу, что дух соперничества начинает проявляться у детей в возрасте двух-трех лет. По существу, как только дети подрастали настолько, чтобы понять правила игры, они начинали играть в нее, соревнуясь со своими сверстниками. Дети стремились получить свое и не хотели отдавать то, что у них есть. Они не ангелы, которые почему-то стали эгоистами. Щедрость и готовность к сотрудничеству начинали проявляться у детей только тогда, когда они становились старше. В принципе казалось, что именно дух соперничества является врожденным качеством, а прививать необходимо готовность к сотрудничеству.

Однако все было не так просто. В ходе исследований Эрнст Фер обратил внимание на различия между детьми, у которых имелись братья или сестры, и детьми, которые были единственными в семье. Вопреки предположению, что единственные дети более эгоистичны по сравнению с детьми, выросшими в больших семьях, Фер обнаружил, что первые более склонны к сотрудничеству и менее эгоистичны. Они совершенно спокойно отдавали свои игрушки другим, тогда как дети, у которых были братья или сестры, отказывались делать это. Фер пришел к выводу: единственным детям совершенно не знаком дух борьбы, поскольку им не приходилось ни с кем соперничать. Они никогда не испытывали недостатка в чем-либо, образно говоря: когда им хотелось добавки, то в их распоряжении всегда был тот самый «последний» кусок пирога, которого, как правило, кому-то не достается. Они не боялись делиться игрушками, так как просто не знали, что кто-то легко может оторвать голову их любимой Барби.

Фер не смог выявить, какое из качеств врожденное — дух соперничества или готовность сотрудничать, но результаты исследований свидетельствовали, что дети, которые растут вместе с братьями или сестрами, гораздо быстрее привыкают к конкуренции.

Пререкания между братьями и сестрами имеют одну важную особенность: они постоянно выходят из-под контроля. Истинные соперники знают, что можно играть довольно жестко, но не преступая границ. Дети, выросшие в одной семье, в большинстве случаев не способны долго придерживаться норм поведения. Саманта Панч

описывает отношения между родными братьями и сестрами как «отношения, в которых границы социального взаимодействия легко раздвигаются... Вежливостью и терпимостью можно пренебречь, тогда как ярость и раздражение подавлять не нужно». Только один из восьми конфликтов между детьми в одной семье заканчивается компромиссом или примирением; в остальных семи случаях дети прекращают ссору под давлением старшего ребенка или родителей.

Как могут дети научиться соблюдать границы справедливого поведения, когда они готовы пойти на все, чтобы одержать верх?

Самый очевидный способ сводится к тому, чтобы на протяжении многих лет принимать участие в таких видах конкуренции, которые требуют справедливой борьбы, например в спортивных и настольных играх или на игровых площадках. Со временем дети привыкают к тому, что победа не принесет им уважения, если они не будут придерживаться правил.

Кроме того, существует еще и не столь явный способ: игровые поединки, или шутливая борьба, которую ученые обозначают термином «жесткие контактные игры». Поединки с друзьями и братьями или сестрами часто выходят из-под контроля, а вот игровая борьба с родителями — это и есть тот случай, когда можно без всякого риска исследовать тонкую линию между игрой и дракой.

Не так давно профессор Монреальского университета Даниэль Пакетт спутал специалистов по социальной психологии все карты, собрав доказательства того, что рукопашные бои, схватки и шутливая возня родителей с детьми — это хорошо, а не плохо, поскольку они прививают детям навыки конкурентной борьбы.

Выступая против воспитания детей в тепличных условиях, Пакетт заявляет, что теория привязанности с ее слишком сильной идеологической направленностью переоценивает роль родителей в создании комфортных условий для детей и недооценивает их роль в стимулировании познавательного инстинкта. По данным исследований, животные, выросшие без игровой борьбы, не способны успешно проявлять агрессию: они видят угрозу там, где ее нет, и не замечают там, где следовало бы ее видеть. Пакетт провел кросс-культурное исследование, по результатам которого пришел к выводу, что в самых конкурентных обществах родители и дети чаще играют в

жесткие контактные игры, а это дает основания предположить, что такие игры выполняют адаптирующую функцию.

По мнению Пакетта, если родители стимулируют или ограничивают агрессивность детей, это учит их демонстрировать агрессию, причем они умеют регулировать ее и держать под контролем. Такое поведение в контексте эмоциональной близости с родителями, с одной стороны, поддерживает демонстрацию агрессии на безопасном уровне; с другой — выводит детей из состояния равновесия, расширяя границы их зоны комфорта. Так дети учатся шифровать и расшифровывать сигналы, регулирующие агрессивную игру.

Пакетт считает, что жесткие контактные игры имеют место в случае, когда отец или мать притворяется чудовищем, возится с ребенком на диване, затевает с детьми бой подушками или играет в перетягивание каната. По данным его исследований, интенсивность таких игр достигает пика, когда ребенку исполняется от трех до четырех лет, но продолжается этот процесс до десяти лет и более. Об участии в шутливых схватках с детьми по меньшей мере два раза в неделю сообщили 86 процентов отцов и 73 процента матерей. Пакетт утверждает, что именно такая эмоциональная подготовка помогает детям в дальнейшей жизни вести себя храбро в незнакомых ситуациях, постоять за себя и учиться рисковать. Детство — своего рода учебный период, на протяжении которого дети привыкают к эмоциональному накалу соперничества.

Однако во время жестких контактных игр родители должны держать ситуацию под контролем, втягивая детей в активную игру, но в то же время успокаивая их, когда они оказываются на грани вспышки гнева или отчаяния. Во время одного из лонгитюдных исследований Пакетт записал на видео, как отцы играют со своими детьми, а затем проанализировал эти записи и присвоил им определенное количество баллов в зависимости от количества и стиля игровых схваток. Пять лет спустя Пакетт снова провел исследование с участием тех же детей и пришел в итоге к следующим выводам. Детям тех отцов, которые демонстрировали слабое доминирование (позволяли игровым схваткам выходить из-под контроля, когда игра теряет свою теплоту), было трудно управлять собственными эмоциями. Они во многих случаях вели себя слишком агрессивно. Дети отцов, занимавших активную

доминирующую позицию (вели игру по правилам), умели сами сдерживать свою агрессию.

5

Развивать в детях дух соперничества можно с помощью групповых игр, жестких контактных игр с соблюдением определенных границ, а также приучая их никогда не сдаваться. Создается впечатление, что если правильно использовать все эти методы, во взрослой жизни дети добьются больших успехов в конкурентной борьбе. Однако, когда речь заходит о девочках, в принципе меньше участвующих в групповых играх и шуточных схватках, можно ли задействовать психологические факторы, которые в будущем помогут им вступить в конкурентную борьбу с мальчиками — например, баллотироваться в Конгресс или открыть компанию в Кремниевой долине?

Соосновательница компании Cisco Systems Сэнди Лернер была одной из самых известных женщин-предпринимателей начала эпохи высоких технологий. Она получила диплом магистра по статистике и информатике в Стэнфордском университете в 1981 году, а в 1984-м вместе с мужем Леном Босаком начала продавать первый маршрутизатор, позволявший разным компьютерам подключаться к сети. Через несколько лет, в 1988 году венчурный капиталист Дон Валентайн вытеснил Сэнди Лернер с ключевых позиций в компании, а два года спустя уволил ее. Произошло это потому, что, как сказала сама Лернер в документальном фильме *Something Ventured* (2011) о пионерах венчурного инвестирования, она упрямо блокировала любые изменения, которые могли бы не понравиться первым клиентам Cisco. Лернер не желала идти на компромисс. Она спорила, возмущалась и кричала. Ее агрессивный стиль руководства вызвал в компании беспорядки; в коридорах разгорались даже настоящие потасовки. В итоге в компании произошел бунт: управляющие высшего звена отправились к генеральному директору и потребовали уволить Лернер, заявив: «Либо она, либо мы».

Исторически сложилось так, что в Кремниевой долине было очень мало женщин-предпринимателей и венчурных капиталистов. В наше время их гораздо больше: в 2010 году в ежегодном списке *Women 2.0*,

где говорится о самых успешных женщинах, основавших компании, насчитывалась 131 предпринимательница. Однако это лишь малая доля огромного количества стартапов и венчурных компаний в сфере высоких технологий, действующих в стране. Данных, которые подтвердили бы увеличение доли бизнесвумен в общем количестве компаний из сферы высоких технологий, не существует.

Среди сотрудников стартапов женщин по-прежнему в два раза меньше, чем мужчин, причем чем выше уровень системы управления, тем меньше там женщин. По версии Fortune 500, в 2011 году женщины возглавляли всего около десятка компаний. По данным журналистки Элизабет Бойд, женщины составляют 15 процентов бизнес-ангелов^[22], но среди венчурных капиталистов их менее 7 процентов. Женщины создают интернет-компании, но многие из них работают дома, на скудные средства и финансируются посредством кредитных карт и личных займов. Эти данные противоречат представлениям о Кремниевой долине как о чистой меритократии, лишенной какой бы то ни было предвзятости.

Вину за то, что в Кремниевой долине так мало женщин-предпринимателей, компании которых финансируются за счет венчурного капитала, возлагают чаще всего на следующие факторы: во-первых, большинство женщин не похожи на Сэнди Лернер, у которой было хорошее образование и ученая степень; во-вторых, в Кремниевой долине у женщин нет возможностей формировать сеть контактов, а это необходимое условие для создания стартапа. На самом деле парни из Долины просто не любят *людей* такого типа, как Сэнди Лернер, — упрямых и несговорчивых.

Что, если эти факторы действительно повлияли на сложившуюся ситуацию, но ими дело не исчерпывается? В одной из предыдущих глав мы говорили о том, что, если у женщины есть серьезные шансы на победу, она принимает участие в предвыборной гонке на различные посты даже активнее мужчин. Но, когда риск проигрыша довольно высок, редкая женщина вступит в борьбу. Может быть, именно этим в какой-то мере можно объяснить ситуацию в Кремниевой долине?

Принято считать, что вероятность успеха компаний венчурного капитала составляет один к десяти, то есть на один случай огромного

успеха приходится девять катастроф, которые дорого обходятся венчурным капиталистам. Скорее всего, большинство женщин воспринимает как слишком большой риск столь неравные шансы компаний в области высоких технологий. Чтобы стать успешным предпринимателем в этой сфере, необходимо приложить максимум усилий, действовать быстро и эффективно. Следует полностью сконцентрироваться на победе, что требует чрезвычайно высокой уверенности в себе и способности не обращать внимания на вероятность победы. Последнее свойственно далеко не все женщинам.

Хотя некоторые из них способны на подобное — и они добиваются успеха вопреки всяким вероятностям. Есть ли в таких женщинах что-то особенное? Отличаются ли они от остальных?

В одной крупной итальянской страховой компании недавно заинтересовались этим вопросом. Руководители компании захотели узнать, из чего сделаны предприниматели, и решили выделить деньги на проведение исследования. Они заключили контракт с экономистами Альдо Рустикини и Луиджи Гуизо, которые на деньги страховой компании наняли исследовательскую фирму, выделившую двести своих сотрудников для проведения опроса среди двух тысяч основателей небольших компаний, расположенных в разных уголках Италии. Опрос проводился во время личных встреч, и основатели компаний отвечали на специально подготовленные вопросы.

Примерно в середине беседы предпринимателей просили вытянуть правую руку вперед, ладонью вверх, чтобы можно было ее сфотографировать.

Да, именно так. Рустикини и Гуизо пытались определить истоки наличия конкурентного духа у предпринимателей — по кистям рук.

Это было не гадание по руке, но очень его напоминало: ученые сравнивали длину безымянного и указательного пальцев.

Как и следовало ожидать, когда итальянские ученые проанализировали фотографии кистей рук предпринимателей, они обнаружили, что чем успешнее предприниматель, тем длиннее у него безымянный палец по сравнению с указательным. У самых успешных предпринимателей безымянный палец был на 10–20 процентов длиннее указательного.

Если вы поднимете руку и посмотрите на свои пальцы, этот вывод

может показаться вам откровенно абсурдным. На протяжении десятилетий люди пытались понять, что сделало Стива Джобса таким особенным, что отличает Ричарда Брэнсона, Ларри Эллисона и Марка Цукерберга от всех остальных бизнесменов — какие черты характера способствовали их успеху, какие события их детства привели к тому, что они сумели создать свои империи. И вот два итальянских экономиста заявляют, *что все дело в длине их пальцев!*

Конечно, дело не в длине пальцев. Длина пальцев — только маркер, показывающий, что происходило в тот период их жизни, когда они находились еще в утробе матери.

Примерно на втором месяце беременности у плода начинают формироваться и удлиняться пальцы; тогда же происходит и формирование лимбического отдела головного мозга. На оба этих процесса оказывает влияние соотношение уровня гормонов тестостерона и эстрогена, которые вырабатывают собственные половые железы зародыша; они также поступают с кровью матери (хотя уровень тестостерона в крови матери воздействует в большей степени на эмбрионы девочек, чем на эмбрионы мальчиков, поскольку мальчики даже в утробе матери вырабатывают большое количество собственного тестостерона).

На безымянном пальце зародыша находится много рецепторов, воспринимающих оба гормона; на указательном пальце таких рецепторов меньше. Поэтому тестостерон удлиняет пальцы плода, тогда как эстроген останавливает их рост; следовательно, баланс уровня этих двух гормонов по-разному влияет на безымянный и указательный пальцы. Эти же гормоны определяют и развитие головного мозга.

Как все это влияет на формирование мозга, еще не совсем ясно; пока ученые сосредоточенно изучают, как уровень тестостерона и эстрогена меняет миграцию клеток гипоталамуса. Гипоталамус — это крохотный участок в центре основания головного мозга, который отвечает за огромное количество функций организма. Подобно тому как все дороги ведут в Рим, гипоталамус — исходная точка гормональной системы. По всей видимости, с длиной пальцев происходит следующее: более высокий внутриутробный уровень тестостерона навсегда делает вас более чувствительным к нему. Речь

не идет о том, что у вас больше тестостерона; дело в другом — ваш организм более чутко реагирует на ежедневные, даже ежеминутные колебания уровня тестостерона в крови. Происходит ли то же самое и с эстрогеном, до сих пор остается неясным.

Все это позволяет сделать вывод, что длина безымянного пальца представляет собой признак фундаментальных (хотя и не до конца понятных) особенностей головного мозга.

Как ни странно это прозвучит, но данные свидетельствуют о том, что соотношение длины указательного и безымянного пальцев непосредственно связано с такими качествами, как способность к пространственному восприятию, склонность к риску и пробивной характер. Это объясняет, почему некоторые люди сосредоточены на том, что они получают в случае выигрыша, тогда как другие внимательно анализируют свои шансы на победу. Исследования показали также связь между соотношением длины пальцев и успехами в таких состязательных видах спорта, как футбол и лыжный спорт. Исследование, проведенное Рустикини, показало наличие связи между соотношением длины безымянного и указательного пальцев с успехом в реальной жизни, в частности в такой сфере деятельности, как высокочастотный трейдинг.

Когда итальянские экономисты во время опроса предпринимателей обнаружили эту закономерность, они решили еще раз проанализировать полученные данные, на этот раз сопоставив длину пальцев у мужчин и женщин. В опросе принимали участие 780 женщин (два к одному — классическое соотношение мужчин и женщин в опросах). Как правило, у мужчин безымянный палец немного длиннее указательного, тогда как у женщин — наоборот. Однако исследователи обнаружили, что у итальянских женщин-предпринимателей чаще встречается свойственное мужчинам соотношение длины пальцев: их безымянные пальцы оказались длиннее указательных. На самом деле эта закономерность оказалась не только противоположной, но и более ярко выраженной, чем у мужчин. Женщины с более длинным безымянным пальцем управляли более крупными, быстрорастущими компаниями. Кроме того, им была в большей степени свойственна способность выдерживать огромную нагрузку.

Все это говорит о том, что предприниматели — действительно особенные люди, ставшие такими еще в утробе матери. Возможно, среди них мужчин больше, чем женщин, но если уж человек создан таким, его пол не имеет значения.

Возможно, сейчас вы задаете себе вопрос, не стоит ли компаниям венчурного капитала просто выбросить все бизнес-планы и сфотографировать кисти рук предпринимателей. Однако это не совсем верная мысль. Дело не *только* в биологии. Рустикини утверждает, что, по мнению некоторых ученых, на биологические составляющие духа соперничества приходится 40 процентов всех факторов, определяющих его формирование. Другие утверждают, что эта цифра достигает 60 процентов. Рустикини предложил следующий вариант: «Вокруг этого ведется много споров, но все сводится к тому, что одни говорят о сорока процентах, другие — о шестидесяти. Давайте сравняем счет и предположим, что это 50 процентов. Вот что стоит на кону. Меня не пугает детерминистская парадигма в биологии. На нее приходится половина факторов. Другая половина в значительной мере зависит от того, что вы делаете со своим ребенком».

Не забывайте, что все участники итальянского исследования уже были владельцами действующих компаний. У миллионов итальянцев, не принимавших участия в этом исследовании, безымянные пальцы длиннее указательных, а значит, им свойственна склонность к риску. Тем не менее у них отсутствуют другие составляющие предпринимательского таланта, такие как способность к познанию, творческое начало и дух соперничества. Причем играют роль все факторы, о которых шла речь в этой главе, в том числе групповые игры, соперничество между братьями и сестрами, а также игровые поединки. Все это тесно взаимосвязано. Одной из первых была обнаружена зависимость между длиной пальцев и жесткими контактными играми. Возможно, склонность человека к жесткому соперничеству формируется как следствие взаимодействия между естественными биологическими факторами и его психическими особенностями в детском возрасте.

В конце концов, если в детстве ребенку не привить дух соперничества, он никогда не станет успешным предпринимателем, какой бы длины ни были его пальцы. Такие люди не преуспеют в

бизнесе и в том случае, если общество допускает по отношению к ним дискриминацию. У многих женщин есть и биологические, и психологические предпосылки, чтобы стать предпринимателями, но мало кто из них готов пойти напролом и добиться успеха. Именно к такому выводу пришли Альдо Рустикини и Луиджи Гуизо.

Исследователи отсортировали полученные результаты по регионам Италии, от толерантных северо-восточных районов страны до менее эмансипированного юга и островов. «Региональные различия настолько велики, что это вызывает культурный шок, который был бы невозможен в более однородной стране», — так сказал нам Рустикини. Ученые не только обнаружили, что в более толерантных регионах больше женщин-предпринимателей, но и увидели ту же закономерность в соотношении длины пальцев: на юге Италии женщинам с более длинным безымянным пальцем необходимо быть на десять голов выше остальных, чтобы стать предпринимателями. Это удавалось только самым талантливым. Остальные, по мнению Рустикини, проходят отсев, причем такой, который и не снился мужчинам. Если предприниматели — люди особенные, то женщинам-предпринимателям приходится быть сверхлюдьми.

Какие выводы можно сделать, проанализировав все эти данные и связав их со сложившейся ситуацией в Кремниевой долине? Очевидно, что венчурных стартапов, которыми руководят женщины, слишком мало, а это настоящий позор для системы, претендующей на статус меритократии. Однако было бы серьезной ошибкой использовать пол в процессе подсчета, сортировки или даже размышлений о предпринимателях. Пол человека — это отвлекающий фактор, он только вносит путаницу. Длина пальцев может рассказать о человеке гораздо больше, чем его пол. Особенности головного мозга в сочетании с психологическими особенностями создают тот тип людей, которые игнорируют риск и склонны к соперничеству в достаточной степени, чтобы добиться успеха.

ЧАСТЬ III

ИНДИВИДУУМ

Чести заслуживает человек, который отважно выходит на арену, чье лицо обезображивает пыль, и пот, и кровь; кому ведомы великие дерзания, великие идеалы — тот жертвует собой во имя достойного дела. И если он добьется успеха, одержит победу, то изведает торжество великих свершений, а если потерпит поражение, то это по крайней мере будет поражением настоящего воина, который отважился беззаветно дерзать и потому никогда не будет причислен к тем холодным и робким душам, коим не ведомы ни победы, ни поражения.

Теодор Рузвельт

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Не проиграть или выиграть — вот в чем вопрос

1

Родиной большинства часов в мире — кстати, почти все они были механическими — вплоть до 60-х годов XX века оставалась Швейцария. Однако уже в семидесятые позиции швейцарских производителей были подорваны перешедшими на кварцевую и светодиодную технологию компаниями, такими как американская Timex и японская Citizen. Швейцарские часовщики, храня верность традициям своей профессии, просто отошли в сторону и наблюдали, как сокращается их доля рынка, которая потихоньку сползала к 15 процентам. Им пришлось снизить цены, уволить многих сотрудников и, смирившись с судьбой, целиком перейти на производство элитных часов, сразу становившихся предметом роскоши. Но в начале 1980-х несколько швейцарских компаний, владевших знаменитыми марками Omega, Tissot и Longines, решили развернуть движение сопротивления.

Они пошли на весьма рискованный шаг, создали новую компанию и, вложив в нее огромное состояние, наняли целую армию сотрудников. Опасная игра началась. Швейцарские часовщики стали подрывать позиции тех, кто когда-то отнял у них рынок.

Основная концепция — создать универсальный хронограф и сделать эту разновидность часов необходимой любому современному человеку. Мир хорошо знает, что такое настоящие швейцарские часы: солидные золотые, доставшиеся от деда, или классические на кожаном ремешке, которые обычно дарят родители в день окончания университета. Для всех они являются символом зрелости — и когда-нибудь вы обязательно передадите их своему внуку. Но человеку нужна не только легенда, ему необходимо иметь удобную повседневную вещь — так появилось понятие *second watch* «вторые часы», то есть часы на каждый день. Прикольные, модные и настолько дешевые, что могут считаться одноразовыми. На рынке появилась первая партия ярких, по-современному вызывающих наручных часов с

недорогими электронными компонентами. Швейцарское качество, оригинальный дизайн и доступная цена — все это составило суть новой торговой марки Swatch.

Бренд Swatch не только выполнил свою миссию — спас производство дорогих швейцарских часов, — он сам стал настоящим феноменом. За первые десять лет, начиная с 1983 года, было продано сто миллионов часов Swatch. Новая компания, помимо того что защитила рыночные интересы классических часов класса люкс других производителей страны, сама стала приносить небывалую прибыль. Экземпляр часов Swatch даже выставили на аукционе «Сотби» и продали за 20 500 долларов. Этот рекламный трюк (есть подозрения, что часы были куплены дилерами самой компании) помог создать образ Swatch как дорогого бренда, доступного массовому покупателю.

По мнению немецкого исследователя Петера Йоста, Swatch явил собой первый пример того, что потом получило название «бренд-истребитель». С тех пор каждая мощная компания, когда ее позиции на рынке начинает подрывать новый участник, задумывается, не стоит ли ей сделать то же, что в свое время сделали швейцарские часовые производители, — запустить игрока, который конкурировал бы в нижнем ценовом сегменте. Однако некоторые исследователи рынка, в их число входит и Петер Йост, считают, что успех Swatch делает ситуацию обманчиво простой. Профессор Марк Ритсон провел для журнала Harvard Business Review исследование, по итогам которого пришел к выводу, что в большинстве случаев такие бренды терпят неудачу. Вспомним бренд Funtime, созданный компанией Kodak, чтобы остановить стремительный рост японской фирмы Fujifilm; или бюджетное подразделение Ted, открытое компанией United Airlines ради конкурентной борьбы с Southwest Airlines; или автомобиль Saturn компании General Motors, который она выпустила в качестве конкурента автомобилей Honda и Toyota. Создание бренда-истребителя — чрезвычайно рискованное, дорогостоящее и затратное по времени предприятие.

Риск в бизнесе необходим, но чрезмерность редко предвещает благоприятный исход. Риск привлекателен, если защищен собственной результативностью. Когда опасное предприятие оправдывает себя, вы для всех герой; когда заканчивается крахом, выставляете себя

глупцом. По сути, долго выжидать нельзя. Запускать бренд-истребитель следует как можно быстрее, иначе вам не удастся вытеснить конкурента, оккупировавшего низкий ценовой сегмент, — с каждым месяцем он будет укреплять позиции, наращивать обороты и завоевывать любовь потребителей.

В предыдущей главе мы рассматривали разные отношения к риску и победе. Люди, которые с большим оптимизмом смотрят на свой будущий успех, легко вступают в конкурентную борьбу вопреки низким шансам на победу. Когда же люди тщательно рассчитывают свои возможности, они меньше склонны рисковать. Корпоративная культура и характер управления оказывают большое влияние на стратегию бизнеса. Некоторые используют все имеющиеся возможности. Если на пути встает неразрешимая задача, они только удваивают усилия, вновь вкладывают огромные средства и идут в атаку. Одни играют, чтобы победить. Другие пытаются ограничить размер возможных убытков и защитить прибыль, рассчитывая, что новые игроки со временем рассеются, словно грозовые тучи. Столкнувшись с трудной задачей, они сокращают расходы, уменьшают инвестиции, придерживаются проверенных методов в надежде на то, что удастся пережить тяжелые времена. Они играют ради того, чтобы не проиграть.

Характерные действия тех, кто играет на победу, — интенсификация использования ресурсов и постоянный риск. Отличительное поведение тех, кто играет ради того, чтобы не остаться побежденным, — традиционализм и стремление избегать ошибок, которые могут дорого обойтись.

Однако в очень трудных условиях стратегия избегания ошибок сама по себе приводит к еще большему количеству ошибок. В этом и состоит парадокс игры с целью не потерпеть поражение.

Уимблдонский турнир 2006 года в одиночном женском разряде впервые после 1999 года проходил без участия сестер Уильямс из Соединенных Штатов. В связи с этим выиграть титул могла либо Амели Моресмо из Франции, либо Жюстин Энен из Бельгии. Победительница турнира должна была увезти домой 1 016 620 долларов, а теннисистка, занявшая второе место, — половину этой суммы. Спортсменки играли очень агрессивно, выиграв у сетки

восемьдесят девять из ста восьмидесяти очков (в других матчах Большого шлема у сетки были выиграны только от четверти до трети очков). Их поединок стал легендой

В первом сете Энен играла ради победы. В теннисе очки засчитываются за завершающие удары, а также за вынужденные и невынужденные ошибки. В среднем приходится по одной трети очков на каждую группу. Однако на Уимблдоне летом 2006 года Энен сделала в первом сете в два раза больше завершающих ударов, чем невынужденных ошибок. Она выиграла первый сет со счетом 6 : 2.

Позже Амели Моресмо, улыбаясь, делилась с журналистами: «Я проигрывала Жюстин шесть : два в финале Большого шлема. Это не самая лучшая позиция. Я чувствовала только одно: пора все обернуть в свою пользу. Надо собраться, взять себя в руки, вызвать злость, наконец... Немного повопила и тем сняла напряжение. И уже с начала второго сета стала играть намного агрессивнее».

Теперь Моресмо играла на победу, а Энен просто пыталась не проиграть.

Во втором гейме второго сета Энен выполняла подачу. Она держалась на задней линии и делала более осторожный замах, чтобы компенсировать свою неудачную первую попытку. Это привело к обратному результату: Моресмо агрессивно отвечала на мягкие подачи и выполняла завершающие удары. Затем у Энен были еще две неудачные подачи; после второй мяч коснулся корта на ее стороне, прежде чем попасть в нижнюю часть сетки. Укороченный удар, обеспечивший очередное очко, позволил Энен продолжить гейм, и при счете 40 : 30 она наконец атаковала сетку, подрезала мяч и отбила его под углом, но при этом просто пыталась не пропустить удар. Мяч ушел в аут. подача была выиграна.

На пресс-конференции, состоявшейся после матча, Энен вспоминала: «Я была недостаточно агрессивна, поэтому характер матча полностью изменился. Мне нечего сказать. Она [Моресмо] использовала больше возможностей, чем я». К финальному сету Энен была в таком состоянии, что комментатор ВВС назвал ее «слабой тенью той теннисистки, которая была хозяйкой положения в первом матче турнира». Пытаясь избежать ошибок, она делала многократные удары в сетку справа, тем самым давая Моресмо преимущество. Это

был заколдованный круг: чем больше Энен осторожничала, тем больше совершала невынужденных ошибок. Но без точной первой подачи она не могла выйти к сетке и показать агрессивную игру.

В том матче Энен сделала не слишком много невынужденных ошибок — всего двадцать две. Но совершались они в самые важные моменты, когда на кону стояла победа в гейме. В эти минуты психологическая установка теннисистки («не проиграть эту подачу») привела к тому, что она использовала неудачную стратегию игры (избыточная компенсация и короткие удары).

Один исследователь из Бостонского университета проанализировал девять турниров Большого шлема, состоявшихся в 2005–2007 годах, внимательно изучив данные всех ошибок и завершающих ударов. В итоге он пришел к выводу, что женщины чаще мужчин совершают определенную тактическую ошибку: проявляют излишнюю осторожность в решающие моменты матчей. Они прошли слишком большой путь и теперь не хотят все испортить. Розыгрыши становятся все более длинными, но в 40 процентах случаев заканчиваются невынужденными ошибками — ошибками, в которых теннисистки могут винить только самих себя. Как мужчины, так и женщины рассчитывают, что станут победителями турнира, но их исходные установки приводят к тому, что они придерживаются разных стилей игры. Одни пытаются выиграть, тогда как другие — не проиграть.

Мужчины ни в коей мере не застрахованы от подобного поведения. Результаты исследования, в ходе которого были проанализированы все подачи, сделанные в матчах Главной лиги бейсбола на протяжении сезона 2005–2006 года (всего около 1 374 923 подач), говорят, что питчеры лиги втайне от других концентрируют внимание на предотвращении неудач. По мере приближения к концу иннингов их позиции для подач становятся все более осторожными. Аналогичное исследование, в ходе которого было проанализировано более двух миллионов патов во время турниров Ассоциации профессионального гольфа, показало, что игроки в гольф начинают посылать мяч на более короткие дистанции, когда повышаются ставки и растет напряжение.

Выражения «игра на победу» и «игра на избегание неудачи» представляют собой распространенные спортивные метафоры, с помощью которых описываются самые разные ситуации — от деловых

и военных стратегий до любовных свиданий, то есть те обстоятельства, которые сопряжены с довольно высоким риском.

Однако стремление к успеху и желание не проиграть являются чем-то бóльшим, чем образные метафоры. Это диаметрально противоположные стратегии, которые влекут за собой реальные последствия, особенно в процессе конкурентной борьбы. Кроме того, они приводятся в действие разными психологическими и физиологическими механизмами.

Ученые уже давно утверждают, что основное стремление человека — искать удовольствия и избегать боли. Но мы все немного склоняемся в ту или иную сторону: кто-то сильнее ищет удовольствий, кто-то упорнее избегает боли. В условиях конкуренции наши установки могут быть еще более смещены. Мы стремимся к удовольствиям до тех пор, пока не начнется состязание или пока не наступит переломный момент, — тогда мы принимаемся играть ради того, чтобы избежать поражения.

Существует множество примеров, когда восприятие удовольствия и боли слишком сильно переплетается; ученые ввели ряд терминов для обозначения различных аспектов этих психологических состояний. Психолог Курт Левин в 1935 году изучал вопросы, связанные со стремлением к успеху и избеганием неудач. Джон Аткинсон в середине 1950-х годов изучал мотивационные склонности людей, разделяя их на тех, кто ориентирован на успех, и тех, кто предпочитает избегать неудач. Человек, стремящийся к победе, выбирает опасные пути, которые могут максимально увеличить его шансы на успех. Человек, склонный избегать неудач, не желает рисковать. В конце 1990-х годов два нью-йоркских исследователя тоже приступили к изучению этой проблемы: Эндрю Эллиот из Рочестерского университета и Тори Хиггинс из Колумбийского университета. Первый ученый применил принцип приближения и принцип избегания в контексте конкурентной деятельности. Второй использовал концепцию мотивационной концентрации внимания на продвижении и предотвращении. По мнению Хиггинса, эти два психологических импульса настолько отличаются друг от друга по сути, что мозгу человека понадобились две отдельные нейронные системы для управления ими.

На протяжении последних десяти лет ученые, занимающиеся

проблемами нейробиологии и физиологии, проверяют на практике теорию, которая создавалась в течение семидесяти лет. Хотя тезис Хиггинса оказался не до конца верным, исследователь был на правильном пути. В головном мозге действительно есть отдельные системы, отличающиеся друг от друга по электрическим и химическим свойствам. Одна нейронная система ждет стимулов, которые оказали бы на нее возбуждающее действие — именно в этот момент она активизируется и побуждает нас к действию. Другая система, подобно бдительным родителям, отслеживает все, что мы делаем; она готова вмешаться и удержать нас от риска или неосторожной ошибки.

На основании всех данных, полученных в области неврологии, объединив всю прошлую и настоящую терминологию, мы можем выявить единую концепцию, которая сводится к довольно простой мысли: мы ориентированы либо на достижение успеха, либо на предотвращение неудачи.

Ориентация на достижение побуждает людей идти на риск, чтобы получить то, чего у них еще нет. Ориентация на предотвращение побуждает людей избегать опасности, чтобы сохранить то, что они уже имеют. Последнее равносильно поведению человека, который, увидев бегущего на него саблезубого тигра или приближающегося на всех парах разгневанного начальника, замирает от страха или спасается бегством.

Обе эти системы — ориентированная на достижение и ориентированная на предотвращение — функционируют постоянно, в состоянии почти полного равновесия. Однако в какой-то момент одна из них бывает немного активнее, и это незначительное различие может повлечь за собой принципиально разные психологические установки. Если человек ориентирован на то, чтобы не потерпеть поражение, он придерживается стратегии, которую мы обозначаем термином «игра на избегание неудачи». Если он ориентирован на достижение успеха в ходе конкурентной борьбы, то использует стратегию, которую мы называем «игра на победу».

В таком случае возникает вопрос: что надо сделать, чтобы в процессе конкурентной борьбы мы сохраняли психологический настрой, ориентированный на успех, а не переходили в состояние,

ориентированное на предотвращение неудач? Можем ли мы контролировать систему, ориентированную на достижение?

2

Чем ближе вы к концу состязания — то есть чем более осязаемую форму принимает ваша цель, — тем сильнее стремление перейти в режим предотвращения неудач. Рассмотрим это положение на примере учебной среды. Студентам Техасского университета в начале и конце семестра предлагали решить ряд задач из теста для поступающих в магистратуру. В начале семестра студенты были ориентированы на достижение успеха. Они лучше справлялись с заданием, если *получали баллы за каждый правильный ответ*. Однако в конце семестра студенты уже на все смотрели иначе: их психологическая установка более не была направлена на усвоение нового материала. Теперь они просто пытались не забыть то, что уже изучили. Решая такие же задачи, как и на первом этапе, на этот раз они справлялись лучше, если *теряли баллы за каждый неправильный ответ*.

Вы можете сказать, что это не имеет никакого значения, так как нет никакой смысловой разницы между двумя методами начисления баллов. Получение баллов за правильные ответы и потеря баллов за неправильные дает одну и ту же итоговую оценку. Если вы можете ответить правильно на шестнадцать из двадцати вопросов, не важно, получите вы шестнадцать баллов за правильные ответы или у вас вычтут четыре балла за неверные. Однако в реальной жизни обычные люди ведут себя не всегда рационально. Метод начисления баллов (структура состязания) либо согласуется с установками человека, либо противоречит им. В начале семестра внимание учащихся сконцентрировано на получении знаний. Система начисления баллов, выдвигающая на первый план их достижения, стимулирует их работать наиболее эффективно. В конце семестра студенты сосредоточены на том, чтобы не утратить накопленных знаний. В этом случае максимально эффективному решению задач способствует система начисления баллов, совпадающая с их установками, поскольку эта система вычитает баллы за допущенные ошибки.

Однако в большинстве случаев люди чувствуют себя более

комфортно в обстоятельствах, ориентированных на достижение успеха, а не на предотвращение неудач. Яркий пример подобной ситуации, которую можно считать универсальной, — противоборство, наступающее, когда футболисты выполняют серию пенальти для определения победителя. С расстояния одиннадцать метров мяч летит со скоростью 100–130 километров в час в ворота, размер которых 7,32 на 2,44 метра. Вратарь может перемещаться вдоль линии ворот, но не имеет права сходить с нее до удара, поэтому, если мяч пролетает в метре от стойки ворот, спасти команду практически невозможно. При таких обстоятельствах от вратаря не ждут, что он отразит удар. Все упования и нервное состояние связаны с игроком, чья очередь бить пенальти, — именно *от него* ждут попадания в ворота. Вероятность реализации пенальти составляет 85 процентов, но при этом вратарь становится героем, а игрок, не забивший пенальти, — промахнувшимся неудачником.

Психологическое напряжение усиливается с каждым следующим ударом. Предположим, вы профессиональный футболист, и на вас лежит ответственность за пятый удар в серии пенальти. Какое из двух гипотетических обстоятельств вы предпочли бы выбрать?

1. Ваша команда отстает на один гол, и вы должны сравнять счет — если промахнетесь, команда проигрывает.
2. Вам не нужно выравнять счет, поскольку у обеих команд одинаковое количество очков, но если вы все-таки забьете, то команда выигрывает.

Большинство людей предпочли бы второе обстоятельство. И хотя в обоих случаях налицо сильнейшее напряжение, реальная эффективность действий игрока в этих двух ситуациях существенно отличается. Вспомните парадокс игры «на избегание неудачи»: попытки не совершать ошибок часто приводят к очередным ошибкам. По данным исследователей Гейра Йордета и Эстер Хартман, если незабитый мяч означает проигрыш команды, профессиональные футболисты забивают гол только в 62 процентах случаев. Если гол приведет к победе, мяч оказывается в воротах в 92 процентах ударов.

В каждой из ситуаций удар делается с одной и той же отметки — в одиннадцати метрах от линии ворот. Мяч летит с той же скоростью, около 100 километров в час, и попадает или не попадает в одни и те же ворота. Разрыв в 30 процентов обусловлен разными психологическими факторами, вступающими в действие в этих двух ситуациях.

Еще один способ описать разницу между двумя сценариями выполнения удара в серии послематчевых пенальти заключается в том, чтобы обозначить первый сценарий как *угрозу*, а второй — как *вызов*.

В случае угрозы ожидания очень высоки. Вы знаете, что ваши действия оценивают, и чувствуете, что вам нельзя допустить ни единой ошибки. Несмотря на высокую напряженность ситуации, страх совершить ошибку порождает ориентацию на предотвращение: вы пытаетесь предотвратить неудачу, вместо того чтобы добиваться успеха. При таких обстоятельствах футболисты сильнее нервничают, действуют менее энергично и стараются избегать слишком рискованных шагов.

Осознание того, что вас оценивают, проявляется в так называемой системе ментализации — в виде повышенной нейронной активности в четырех разных отделах головного мозга. Один из них — префронтальная кора головного мозга, которая подает сигналы о том, что процесс принятия решений стал более осознанным, но при этом более медленным, в меньшей степени автоматическим. Еще один участок мозга — левое височно-теменное соединение. Постоянно отслеживая все незнакомое, от чего необходимо защититься, этот отдел подает сигналы о необходимости повышенной осторожности. Еще один отдел головного мозга, передняя поясная кора, постоянно отслеживает ошибки в суждениях.

В ситуации, связанной с угрозой, меняется реакция мозга на риск и вознаграждение. Миндалевидное тело, часть лимбической системы, очень чувствительно реагирует на стимулы, вызывающие чувство страха. Мозг сразу фиксирует риск, с которым сопряжена сложившаяся ситуация. Между тем центр подкрепления все еще остается менее активным, хотя и реагирует на новую возможность.

Дело обстоит совсем иначе, когда мозг реагирует на сложную проблему. Если вам бросают вызов, это не предполагает, что вы должны действовать безусловно или обязаны выиграть, но у вас есть

шанс оказаться на высоте. Вы можете рискнуть и использовать его, что активирует систему, ориентированную на достижение успеха. В итоге мозг вырабатывает ряд гормонов, подавляющих деятельность левого височно-теменного соединения, и приходит в состояние равновесия, как будто все это ему уже знакомо. Процесс принятия решений снова начинает протекать автоматически. Гормоны успокаивают миндалевидное тело, делая человека весьма бесстрашным, и подпитывают сети подкрепления, настраивая его на победу. Он испытывает облегчение, чувствует прилив энергии и использует все имеющиеся возможности.

Ведущим участникам конкурентной борьбы действительно необходимо освоить навыки эффективных действий в ситуациях, сопряженных с угрозой, поскольку избежать таких ситуаций порой невозможно. Однако большинство тех, кому приходится каким-то образом соперничать с другими людьми, показывают более высокие результаты тогда, когда им просто предстоит решить трудную проблему.

Во многих случаях простое изменение характера задачи с угрозы на вызов — это все, что может понадобиться для достижения успеха.

В одной из предыдущих глав книги мы писали об исследовании, которое Адам Олтер и Джошуа Аронсон провели среди студентов первого и второго курсов Принстонского университета. Исследователи предложили участникам ответить на вопросы теста для поступающих в магистратуру. При этом для первой группы были созданы условия, которые вызывали у них ощущение угрозы, а для второй подготовили те же вопросы, но в формате вызова. В итоге студенты первой группы дали правильные ответы на 72 процента вопросов, а студенты второй группы ответили правильно на 90 процентов вопросов.

Тренер женской футбольной команды Университета Северной Каролины Ансон Дорранс знал, что его игроки живут в условиях постоянного страха. Его программа тренировок приносила команде успех так долго, что, со слов самих футболисток, все только и ждали, когда они проиграют. Чтобы освободить девушек от давления, связанного со столь неприятными ожиданиями, Дорранс изменил график проведения матчей. Теперь команда совершала длительные поездки, проводила встречи в разных местах — причем по несколько

вечеров подряд; более того, это были матчи с командами национального уровня. В таких трудных условиях было невозможно рассчитывать на то, что девушки будут выигрывать каждую игру, — таким образом Доррансу удалось угрозу сместить на уровень вызова, что позволило членам команды играть свободнее и лучше. Они побеждали в каждом матче. Но теперь победа считалась достижением, добытым в нелегкой борьбе, а не предрешенным итогом.

Один из величайших секретов тренерской работы с детьми заключается в том, что некоторые ребята могут без всякого страха состязаться друг с другом во время тренировок, но становятся неуверенными и начинают нервничать, вступая в противостояние с незнакомым конкурентом. Возможно, причина кроется в угрозе, которую таит в себе любое соперничество с незнакомцами, тогда как тренировка не ставит под угрозу место детей в команде. Они понимают, что это постоянно повторяющийся ритуал, а знание привычек своих товарищей по команде создает ощущение защищенности. Однако в противостоянии с незнакомыми людьми дети знают о своих соперниках очень мало и заполняют этот пробел страхом. Они не могут контролировать такую ситуацию. Здесь действительно решается вопрос «лучше или хуже», «победитель или проигравший», что ставит под угрозу их статус. У детей возникает ощущение, что они *обязаны* добиться успеха. На фоне всех угроз ребята становятся сдержанными и осторожными. Им нужно драться, а вместо этого они застывают на месте.

3

Мы все совершаем ошибки, но нужно на них учиться и двигаться дальше. Мы можем взять верх над своими ошибками, или же они возьмут верх над нами.

Почему некоторые люди способны учиться на своих ошибках, тогда как другие падают духом, совершив всего один промах? Почему человек повторяет ошибки другого, как будто они заразны?

Как мы уже говорили, здесь играют роль ожидания. Неожиданный проигрыш гораздо неприятнее, чем ожидаемый. То же самое можно сказать и о неожиданных ошибках.

Вернемся к теннисному матчу между Энен и Моресмо, о котором шла речь выше. Одна из соперниц внезапно прекратила рисковать, переключившись со стремления победить на желание не проиграть. До этого изменения теннисистка играла не идеально; она пропускала удары, но это ее не пугало. Затем одна ошибка застала ее врасплох, и она слишком долго думала о ней. Энен начала действовать нерешительно и уже не смогла вернуться к прежнему агрессивному стилю игры. Спрашивается, почему попытки не допустить ошибку так часто приводят к еще большему их количеству?

Нам всем знакомо неприятное ощущение, возникающее в подложечной ямке, когда кто-то недоволен нашим промахом. Судья на поле, кричащий из-за боковой линии. Компьютер, зловеще сигнализирующий о чем-то. Начальник, шипящий: «Ко мне в кабинет. Сейчас же!» Но, как правило, мы не нуждаемся, чтобы кто-то сообщал нам, что из-за нас все испорчено. Нам не нужна эта обратная связь, поскольку мы уже зафиксировали допущенную ошибку — пусть даже пока только на подсознательном уровне.

Примерно через 50–500 миллисекунд после совершения ошибки (прежде чем мы поймем, что это произошло) происходит падение напряжения в передней поясной коре. При нормальной работе мозга в области передней поясной коры генерируется крохотный электрический заряд, напряжение которого составляет от 7 до 10 микровольт. Передняя поясная кора служит системой раннего оповещения, своего рода детектором несоответствий. Каждый раз, когда происходит нечто неожиданное (например, человек совершает ошибку), передняя поясная кора реагирует на эту аномалию, создавая кратковременный перепад напряжения.

Исследователи провели десятки экспериментов, чтобы понять, что означают эти перепады напряжения и что они предсказывают. Участникам экспериментов надевают на голову шлем с электродами для записи мозговых волн, а затем предлагают сыграть в какую-либо сложную игру, в которой высока вероятность ошибки. Каждый раз, когда участник эксперимента ошибается, исследователи отслеживают реакцию мозга вплоть до миллисекунды.

Когда испытуемый допускает ошибку, напряжение падает, а когда он приходит в себя, напряжение восстанавливается до нормального

уровня. Чем более неожиданной и травмирующей бывает ошибка, тем больше такие перепады напряжения. (Представьте себе показания монитора сердечного ритма; чем серьезнее ошибка, тем выше пик на графике.) Весь процесс падения и восстановления напряжения происходит за первые 50–500 миллисекунд после совершения ошибки.

Возможно, вам кажется, что такой перепад напряжения вообще не нужен. Однако его отсутствие означало бы одно: вы просто не замечаете своих ошибок. В таком случае ваш мозг не научится исправлять промахи и предотвращать их в будущем.

В идеале нам необходимо умеренное падение напряжения, при котором больше времени занимает период восстановления. Хотя и в этом случае речь тоже идет о миллисекундах — более длительный период восстановления напряжения свидетельствует о повышенном внимании к стоящей перед вами задаче. В период восстановления меняется гибкость мозга, а это говорит о том, что нейроны формируют новую правильную реакцию. Как только передняя поясная кора воспринимает информацию об ошибке, начинается анализ ближайшего будущего. Ее работа заключается не в том, чтобы «разбирать» ошибку, а в том, чтобы сосредоточиться на их предотвращении в дальнейшем. Такая модель падения и восстановления напряжения приводит к сокращению количества повторных ошибок, сохраняя при этом готовность к риску.

Разумеется, учиться на своих ошибках — не закликаясь на них — гораздо легче не в конкурентной среде. Но, как только ставки повышаются, падение напряжения становится гораздо более заметным. Именно поэтому незначительная ошибка, которую при обычных обстоятельствах вы могли бы просто проигнорировать, вдруг оборачивается катастрофой.

Если после более резкого падения напряжения следует более короткое или менее интенсивное восстановление, значит, мозг перегружен отрицательными событиями. Нейронные сети становятся менее пластичными, что сокращает способность к обучению и вызывает психологический паралич. Оказавшись в состоянии шока, мозг не ищет новых способов преодоления сложившейся ситуации — именно в этом случае ошибки влекут за собой последующие промахи. Ваш мозг не учится тому, как исправить ситуацию. Он просто

воспроизводит допущенные ошибки, а вы продолжаете совершать новые.

В фигурном катании единственная ошибка иногда выводит спортсмена из борьбы за медаль. Поскольку даже один просчет может оказаться решающим, фигуристу очень трудно вернуться в нормальное состояние. Как правило, после первого падения он начинает падать снова и снова.

Во время соревнований на кону стоит так много, что даже наблюдение за тем, как соперники допускают ошибки, может изменить уровень напряжения в головном мозге. Ваш мозг обрабатывает ошибки другого человека так, словно это ваши собственные. Более сильные участники соревнований способны остановить процесс зеркального переноса ошибок, но это очень трудно, особенно если ошибку совершает коллега по команде. Именно в этом случае промахи становятся «заразными», хотя и передаются не между членами одной команды, а между соперниками.

Чемпионат мира по фигурному катанию, проходивший в 2007 году в Токио, должен был стать последним соревнованием для польской пары, Мариуша и Дороты Сюдек. Мариуш и Дорота, которые, как вы поняли, были парой не только на льду, заняли девятое место после короткой программы и уже были готовы к долгому, сентиментальному прощальному приему. Однако все пошло не так, как планировалось. Во время разминки перед очередным выступлением, когда Мариуш выполнял стандартный выброс партнерши, у него заболела спина. Когда фигуристы покидали ледовое поле, Дорота была в слезах. Хотя еще никто не знал, насколько серьезна травма Мариуша, но на лед уже готовились выйти Дань и Хао Чжан. При выполнении первого каскада (параллельный двойной аксель, двойной тулуп) Дань упала.

В раздевалке Мариуш мучился от боли, пока медики пытались помочь ему. За кулисами токийского спортивного комплекса Токио Metropolitan Gymnasium бушевали страсти. Желание фигуриста продолжать соревнование вызвало жаркие споры между супругами. Дорота все-таки уговорила мужа прекратить соревнование, и чета Сюдек вышла на лед, чтобы последний раз поклониться публике.

Поскольку Мариуш и Дорота тренировались недалеко от Монреаля, под опекой канадских тренеров, они поддерживали близкие отношения

с тремя канадскими парами, тоже принимавшими участие в том чемпионате, в том числе с парой, которая должна была выйти на лед следующей, — Валери Марку и Крейгом Бантином. Марку и Бантин знали, что они не готовы выступать, но выбора у них не было. Они стойко перенесли ошибки, допущенные во время параллельных прыжков и выбросов. Уже на первой комбинации прыжков фигуристы потеряли несколько очков. После следующих трех прыжков их снова оштрафовали за двойной аксель. Когда наступила очередь тройного тулупа, они не смогли удержать равновесия.

Ошибки начали распространяться среди фигуристов как инфекция: ведь каждая очередная пара наблюдала за тем, что происходило на льду накануне. В их передней поясной коре происходил резкий перепад напряжения, и все спортсмены были слишком сосредоточены на ошибках, допущенных соперниками. Следующая канадская пара, выступавшая сразу после Марку и Бантина, падала дважды. Следующая за ней американская пара выступила еще хуже: Рэна Иноуэ упала один раз во время выполнения одиночного прыжка, а затем еще два раза — во время выброса, за что пара тоже была оштрафована.

Затем наступил перерыв и небольшая разминка для последней группы фигуристов, которые в тот вечер были фаворитами. Пары из последней группы выступали лучше, но тоже совершали ошибки. Американские и российские фигуристы нарушали синхронность движений и допускали ошибки при выполнении прыжков. В итоге китайские пары заняли вполне заслуженное первое и второе место, хотя в тот вечер остальные участники соревнований не составили им серьезной конкуренции.

Однако необходимо отметить, что большинство соревнований отличаются от фигурного катания. Если вы совершаете ошибку, до конца соревнований у вас еще есть время прийти в норму и наверстать упущенное. В баскетболе ошибка в самом начале матча может стоить вам одного попадания в корзину, но не всей игры. И если вы извлечете урок из этой ошибки, то еще сможете одержать победу.

Надо ли ругать за ошибку? Здравый смысл говорит, что нет, поскольку это делает участников состязания слишком уязвимыми и заставляет их нервничать. В итоге они так боятся ошибиться вновь,

что проявляют слабость и не хотят рисковать.

Хотя в большинстве случаев так и происходит, все-таки это не общее правило. Не забывайте, что у некоторых людей передняя поясная кора слабо реагирует на ошибки, поэтому они даже не замечают их. Указать им на промахи и сделать так, чтобы они задумались над ними, — один из способов заставить переднюю поясную кору работать и помогать предотвращать ошибки. Человек не может учиться на своих ошибках, если даже не знает, что ошибся.

Однако слишком сильная реакция передней поясной коры может привести к тому, что человек начинает волноваться и чрезмерно фокусироваться на своей ошибке. В итоге система предотвращения приходит в полную боевую готовность.

4

Поскольку в нашем мозге есть две нейронные системы (ориентированная на достижение и ориентированная на предотвращение), было бы разумно предположить, что существует и два разных стиля конкуренции, которые находятся под их контролем.

Если вы ориентированы на достижение, то игнорируете детали. Вы убеждены в том, что добьетесь успеха. Получение большего количества информации только сделало бы вас осторожным и не склонным к риску. В условиях дефицита времени вы полны энергии, работаете быстро и добиваетесь успеха. Вы воспринимаете соревновательный момент как нечто волнующее, вдохновляющее и крайне увлекательное. Вы реагируете на похвалы и комментарии, которые подчеркивают, что именно вы сделали лучше всего, — и учитесь благодаря этому.

Если вы ориентированы на предотвращение, то анализируете все нюансы, поскольку концентрация внимания на деталях позволяет сократить количество ошибок. Прежде чем двигаться дальше, вы предпочитаете устранять неопределенность, так как это помогает вам получить как можно больше информации о сопернике. Вы часто не верите в свои силы. Вы очень внимательны и выполняете работу тщательно, избегая риска. Вы работаете лучше всего, если у вас достаточно времени. Вы воспринимаете конкуренцию как угрозу и,

самое главное, как причину сильного стресса. Вы учитесь наиболее эффективно, когда у вас есть информация о допущенных вами ошибках.

Если вы ориентированы на достижение, вами движет стремление к успеху; если вы ориентированы на предотвращение, вами движет страх неудачи. Если вы играете на победу, то воспринимаете ничью как проигрыш; если ваша игра на избегание неудачи, вас вполне удовлетворит ничья.

Ориентация на достижение, то есть стремление к победе, поддерживает участников конкурентной борьбы. Люди, ориентированные на достижение, с большей вероятностью будут продолжать схватку: до тех пор пока у них есть шанс на победу, они ни при каких условиях не признают поражение.

Людям, ориентированным на предотвращение, в большей степени свойственна потеря мотивации к продолжению борьбы. Вместо того чтобы проявить упорство в достижении цели, они повторяют одну и ту же реакцию, заикливаясь на своих ошибках, до тех пор пока не задумаются, стоит ли вообще продолжать.

Если составить и проанализировать список качеств, которые определяют стремление к победе и желание не проиграть, окажется, что первое привлекательнее второго. Если бы вы могли выбирать в себе разные личности — другими словами, если у вас была бы возможность в ручном режиме переключать нейронные системы в головном мозге, — вы отдали бы предпочтение ориентации на достижение.

Посмотрите на представленный ниже короткий список самых распространенных профессий. Какой тип личности больше всего подходит для каждой из них? И кто вам ближе? Тот, кто ищет большую удачу, имея мало данных? Или тот, кто работает скрупулезно, избегает ошибок и собирает всю возможную информацию?

Бухгалтер

Пожарный

Авиадиспетчер

Юрист

Автомеханик

Кредитный инспектор

Шеф-повар	Медсестра
Фармацевт	Летчик
Сотрудник службы социальной защиты детей	Полицейский
Специалист по вычислительной технике	Психолог
Дизайнер	Репортер
Социальный работник	Хирург
Предприниматель	Эколог
Веб-мастер	Учитель

Если взглянуть на этот список, сразу становится ясно: большинство профессий рассчитаны на то, что сотрудники должны выполнять свою работу тщательно, аккуратно и без ошибок. Во многих случаях стремление не проиграть — оптимальная стратегия. Даже если вы шеф-повар в собственном ресторане или специалист по вычислительной технике и при этом еще и предприниматель — планирование и прогнозирование имеют большое значение.

Этой дихотомии присуща некая внутренняя ирония. С одной стороны, новые идеи и рискованные начинания придумывают люди, ориентированные на достижение. С другой — повседневная работа, выполняемая с сознанием долга, учит людей быть ориентированными на предотвращение ошибок. Возможно, репортер должен прислушиваться к своей интуиции, но это не значит, что он может вольно обращаться с фактами. Ученому-экологу необходимо обладать незаурядными творческими способностями, чтобы найти нужные решения, но они должны быть измеримыми и разумными. Чтобы выполнять работу, связанную с экономическими вопросами, необходимо, чтобы обе нейронные системы были хорошо подготовлены.

Дальновидный руководитель использует ориентацию сотрудников на победу или отсутствие поражения, структурируя и вознаграждая их

работу образом, соответствующим их мотивации в настоящий момент. Согласно общепринятому принципу оплаты, вам будут платить определенную базовую сумму плюс премию в определенном размере, если вы выполните 95 процентов плана». Однако ряд экспериментов показал, что многие сотрудники работают гораздо продуктивнее, если их система оплаты построена по другому, отрицательному принципу: «Вам будут выплачивать премию, но из нее будет вычитываться определенная сумма, если вы не выполните 95 процентов плана».

Кроме того, человек, имеющий конкретную ориентацию, может стать примером для подражания, оказывающим влияние на мотивацию других людей. Самый распространенный пример для подражания — история человека, который прошел путь от бедности к богатству и доказал, что упорный труд позволяет добиться успеха. Однако некоторые истории успеха могут служить предостережением, если что-то в жизни пошло не так. Рассказы о людях, недостаточно упорно работавших над достижением поставленных целей, находят большой отклик у тех, кто ориентирован на предотвращение. Такие поучительные истории оказывают сильное воздействие.

Однако, чтобы обеспечить устойчивый рост эффективности в долгосрочной перспективе, сотрудники должны ориентироваться на достижение успеха.

В середине первого десятилетия XXI века в подразделении по производству оборудования для атомных электростанций Westinghouse Electric признали существование глубинной культурной проблемы. В прошлом конструкторы подразделения много лет работали по стратегии «Шесть сигм». Эта концепция управления ставила своей целью устранение ошибок из производственных процессов. При таком процессе управления качеством 99,99966 процента продукции выпускается без дефектов. Твердо придерживаясь этой стратегии, в компании Westinghouse никогда не брались за работу, если ее конструкторы не знали абсолютно точно, что они будут делать. Работники должны были иметь проверенный, безукоризненный опыт и знания, прежде чем рассматривалась возможность подписания с ними контракта. И даже когда управляющие готовы были встретиться с потенциальным клиентом, они приходили с готовым предложением: «Вот что мы можем для вас сделать», — и никогда не спрашивали:

«Что вам нужно?»

Не удивительно, что такая ориентация на предотвращение неудач строго соблюдалась в ядерной промышленности, поскольку при возникновении проблем с реактором из него приходится выгружать ядерное топливо. Такие ситуации называют остановками реактора; чтобы понять проблему, исправить ее и снова ввести реактор в действие, требуется около семи лет.

«Инженеры-ядерщики обращаются со всем так, будто речь идет о нештатной ситуации на атомной электростанции, которая угрожает жизни местных жителей», — объяснила Жанна Лиедтка, профессор Высшей школы делового администрирования имени Дардена Вирджинского университета.

Однако высшие руководители Westinghouse знали, что в ближайшем будущем произойдет стремительный рост ядерной промышленности. Из-за всеобщей озабоченности изменениями климата угольные электростанции попали в немилость. На тот момент в мире уже было более четырехсот ядерных реакторов — и многие из них нуждались в модернизации.

На первый взгляд казалось, что специалисты Westinghouse как нельзя лучше подходят для ремонта устаревшего оборудования, но на многих объектах использовались технологии для поддержания давления в реакторе, турбины, генераторы и металлические сплавы, к которым инженеры Westinghouse не привыкли. Чтобы не отстать от конкурентов, компании понадобилось бы девять новых направлений бизнеса, а ее конструкторы должны были уметь разбираться в любой работе по мере погружения в нее. Westinghouse требовалось научить своих инженеров-ядерщиков рисковать и быть ориентированными на достижение.

Жанна Лиедтка утверждает, что, поскольку инженеры Westinghouse были жестко запрограммированы на предотвращение риска, одно только упоминание о новом направлении работы сразу вызвало у них сильное беспокойство о людях, которые могут из-за этого умереть.

Компания Westinghouse оказалась в ситуации, когда рынок требовал инноваций, а сотрудники в такой же степени противились этому. Поэтому в 2006 году компания отправила группу ведущих специалистов и сорок пять высших управляющих в Вирджинский

университет, на недельный семинар, который проводила Жанна Лиедтка и ее коллеги, Роберт Розен и Роберт Уилтбэнк.

Команда Лиедтки убедила инженеров, что в области технического обслуживания атомных электростанций их цель обеспечить стопроцентную безопасность не изменится. Никто не предлагал им подвергать людей риску. Однако коллеги Лиедтки настаивали на том, что инженерам нет необходимости применять принцип ориентации на предотвращение в любом контексте. Участие в совещании не представляет никакой угрозы безопасности населения. Нет ничего плохого в том, чтобы спросить у клиента, что ему нужно, вместо того чтобы обсуждать только готовые проекты. От инженеров требовалось принять факт, что процесс инноваций всегда сопряжен с небольшим риском. Они должны были смириться с тем, что их тоже может постичь неудача.

Мышление, ориентированное только на то, чтобы не проиграть, без сомнения, не может рождать новые идеи, поскольку в этом случае система торможения действует слишком активно. Однако творчество требует растормаживания, или отключения внутренних цензоров, чтобы создать благоприятные условия для мозгового штурма и генерирования свежих концепций. Нейробиология доказала, что в момент возникновения революционной идеи система предотвращения отключена.

Хотя в глубине души инженеры согласились принять вероятность неудач в новых условиях, на деле это было проще сказать, чем сделать. В книге *The Catalyst* («Катализатор»), написанной Жанной Лиедткой вместе с коллегами, говорится, что, когда сотрудники Westinghouse начали искать новые контракты, они часто возвращались с пустыми руками, а неудачи по-прежнему удивляли и огорчали их.

Однако старший вице-президент компании Westinghouse Ник Липаруло предвидел возможность ошибок и неудач на начальном этапе. Он знал, что его сотрудники станут добиваться заключения контрактов, но они так и не будут подписаны. Вице-президент понимал, что ошибки неизбежны, — и принял это как неотъемлемую часть процесса постепенного накопления опыта.

Со временем инженеры Westinghouse научились слушать своих клиентов. Они составили список факторов, мешающих развитию

компании, и приняли решение устранить эти препятствия — точно так же, как в свое время устраняли ошибки в производственном процессе. Они взяли на себя обязательство конкурировать на мировой арене, даже в тех регионах, которые они в свое время уступили конкурентам, и признали, что быстрое внедрение новых идей — лучший способ превзойти конкурентов.

Как все это связано с духом соперничества? В некотором смысле случай с Westinghouse Electric — поучительная история о конкуренции, которая согласуется как с интересами отдельных людей, так и с интересами общества в целом. Если мы стремимся конкурировать еще активнее, хотим еще ярче демонстрировать свою конкурентоспособность, значит, мы должны играть ради победы. А это, в свою очередь, может означать, что нам придется отказаться от привычного мышления и преодолеть ориентацию на избегание неудачи, к которой приучила нас повседневная работа.

Вспомним снова студентов Техасского университета. Когда они только начинали учиться, то хотели получить образование, которое будет служить им всю оставшуюся жизнь. Однако к концу семестра они уже сосредоточились на изучении того, что понадобится им для успешной сдачи выпускных экзаменов.

Пламя соперничества так и не разгорится или не найдет себе выражения, если мы будем сосредоточены только на повседневных задачах. Но оно будет гореть ярко, если вы ставите перед собой высокие долгосрочные цели и примиряетесь с тем, что риск и ошибки идут рука об руку и можно позволить своим амбициям править бал.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Блек-джек, или Как ночь за карточным столом влияет на мировую экономику

1

В июльскую пятницу 1973 года в чикагском аэропорту ожидал своего рейса в Мемфис один очень упрямый двадцативосьмилетний предприниматель. Его звали Фред Смит, и он возвращался домой после очередной неудачи в переговорах с инвесторами — на сей раз ему отказали в кредите представители General Dynamics, известного производителя военной и аэрокосмической техники. На банковском счете Смита оставалось пять тысяч долларов.

Находившиеся в зале ожидания люди, как и все нормальные пассажиры, думали о минуте взлета и о самолетах, которые вот-вот поднимут их в воздух. Фред Смит был поглощен мыслями о том моменте, когда самолеты приземляются. Он размышлял о собственном предприятии.

Фирма Смита — еще не оперившийся четырехмесячный птенец среди компаний-монстров, занимавшихся грузоперевозками и доставкой воздушной почты, — насчитывала в своем парке всего лишь восемь реактивных самолетов. Чтобы они смогли летать на следующей неделе, Смиту надлежало не позднее понедельника оплатить авиационное горючее. А была уже пятница. Один неоплаченный счет на сумму 24 тысячи долларов мог погубить все его дело.

Возвращаться домой с пустыми руками — такой вариант Фред Смит даже не рассматривал. Вместо Мемфиса он вылетел в Лас-Вегас. В течение выходных Смит играл в блек-джек, пока его выигрыш не достиг 27 тысяч долларов. Таким образом, с учетом уже имеющихся пяти тысяч, у него оказалось 32 тысячи. К концу той же недели управляющие Смита добились еще одного раунда финансирования. Через полгода самолеты компании, известной сегодня всему миру как FedEx, летали уже в двадцать пять городов огромной страны.

Любой человек, услышав подобную историю, не удержится и

спросит: «А если бы он не поехал в Лас-Вегас? Что, если бы Смит проиграл последние пять тысяч? Что тогда? FedEx не было бы на белом свете?»

Компания, о которой идет речь в нашей истории, видимо, производит впечатление неустойчивой, легкоуязвимой, отчаявшейся и, мягко говоря, слегка шальной. Скорее всего, читатель рассудит, что вряд ли руководителям стоило разглашать, благодаря чему их самолетам удалось, фигурально выражаясь, избежать катастрофы. Все-таки факт карточного выигрыша лучше держать в секрете. Допустим, вы отличный пилот или водитель грузовика, ищете хорошее, стабильное место — захотели бы вы работать в компании, в которой ваше благополучие зависит от карточного случая? В компании, чей владелец играет с судьбой?

Однако на сотрудников FedEx, находившейся на грани краха, история о ее чудесном спасении оказала любопытное воздействие. Во-первых, этот случай только усилил их преданность делу — возможность такого поворота подтверждают данные экспериментов, проводившихся в Северо-Западном университете, где ученые исследовали влияние подобных событий. Во-вторых, сотрудники стали сами принимать все более рискованные решения во благо общего дела, во многих случаях поступая примерно так, как Фред Смит в тот уик-энд. Один из пилотов, узнав, что не заплачены аэродромные сборы, внес деньги со своей кредитной карты. Водители грузовиков помогали своим женам изучить маршруты доставки, чтобы в случае необходимости те могли помочь с нею. Когда на первых порах было трудно с деньгами, работники единодушно согласились не предъявлять свои зарплатные чеки к оплате. В скором времени игра на победу стала неотъемлемой частью корпоративной культуры FedEx: каждый сотрудник был готов ради компании пойти на риск, положившись на удачу.

Когнитивное искажение, связанное с благополучным развитием потенциально опасных событий, представляет собой склонность рисковать *еще больше* после ситуации, успех которой целиком и полностью зависел от счастливого случая. Однако удача может отвернуться, а «спусковой механизм» опасности готов сработать в любой момент — и все равно в сознании людей происходит всплеск

неоправданного оптимизма. Не понимая, что имеют дело лишь с везением, они начинают верить в свою удачу.

Если не относиться критически к идее, что удача сопутствует вам во всем, то довольно быстро момент восторга: «Уф! Я был на волосок от гибели!» сменяется опасной уверенностью: «Да я заговоренный! Никакая пуля меня не возьмет!»

Пару лет назад немецкая исследовательница провела эксперимент: она собрала студентов в своей лаборатории, где заранее была расстелена зеленая дорожка для гольфа; студентов разделили на две группы. Вручая мяч первой группе, она заметила, что до настоящего времени этим мячом пользовались многие игроки; второй группе было сказано: «Вот ваш мяч. До настоящего времени он приносил игрокам удачу». Нужно было совершить всего десять ударов. Студенты из первой группы загнали мяч в лунку в среднем 4,75 раза; студенты из второй группы сделали в среднем 6,42 успешных удара. Из этого мы делаем вывод, что вера в удачу действительно *срабатывает*, так как укрепляет в человеке решительность и оптимизм, что в свою очередь положительно влияет на эффективность его действий.

Тот же принцип прослеживается в поведении бейсболистов, известных своей суеверностью. Игрокам приносят успех и талисманы, и ритуалы, поскольку они *верят* в их силу. Такая вера не приносит никакого вреда, пока спортсмены питают хоть какую-то иллюзию, что могут держать под контролем случайное развитие событий.

Но прежде чем вы попытаетесь применить этот принцип на практике, вам не мешает знать, что Нейл Луцки, декан факультета психологии в колледже Карлтона при Миннесотском университете, обнаружил несогласованность в немецком исследовании. Когда участники эксперимента слышали фразу: «До настоящего времени мяч приносил игрокам удачу», — то им внушались две мысли. Первая состояла в том, что мяч приносит удачу. Вторая, скрытая, содержала следующий смысл: «Все, кто принимал участие в эксперименте до вас, загнали в лунку много мячей». Это говорило испытуемым, что хорошие результаты фиксируются, а их самих сравнивают с успешными игроками.

Луцки воссоздал этот эксперимент, но на этот раз включил в него третью группу, членам которой было сказано: «Вот ваш мяч. До

настоящего времени другие игроки хорошо справлялись с этой задачей». Третья группа показала лучшие результаты. По итогам эксперимента Луцки пришел к выводу: влияние удачи несопоставимо с влиянием социального сравнения. Никто не хочет быть тем, кто не может добиться успеха.

Удача играет важную роль во всех состязаниях. В борьбе за успех, когда с двух сторон шансы равны, роль счастливого момента лишает игроков мотивации, поскольку напоминает им, что, как бы они ни старались, исход борьбы все равно может решить любая случайность. В состязании между неравными соперниками удача помогает обеим командам сохранять мотивацию. Игроки более сильной команды знают, что, хотя они и находятся в более выгодном положении, нельзя ослаблять рвение, иначе придется вести борьбу на *два фронта*: с соперником и невезением.

Между тем игроки более слабой команды часто задумываются, зачем вообще принимать участие в матче, если все ждут их проигрыша. Но мысль, что в день соревнования случайная удача окажется на их стороне, дает им единственный шанс на победу, который нужен им, чтобы вложить в игру все свои силы. Следовательно, в стратегическом плане очень важно в неравной борьбе напоминать себе о роли удачи — и даже принять ее.

Мы с вами увидели, что удача может повысить вероятность победы, однако вера в нее скрывает смежную проблему. В случае *неудачи* мы непременно анализируем, что пошло не так, и извлекаем нужные уроки. Но когда нам сопутствует успех, никогда этого не делаем. Происшествия, по воле случая оставшиеся без негативных последствий, так и остаются непроанализированными. У компании FedEx все закончилось благополучно. В случае с NASA произошла совсем другая история.

В 2003 году многоразовый транспортный космический корабль «Колумбия» развалился на части над Техасом и Луизианой во время входа в атмосферу Земли. При старте от кислородного бака отделились небольшие куски обшивки, которые задели левую плоскость крыла и нарушили систему теплозащиты. Впоследствии общественность узнала, что эта проблема возникала неоднократно: обшивка бака отваливалась почти при каждом предыдущем запуске шаттла.

Существуют фотографии, подтверждающие, что это происходило в шестидесяти пяти из семидесяти девяти запусков. Чиновники NASA не могли не знать: отваливающаяся от бака обшивка наносит повреждения крыльям шаттла — когда корабль возвращался домой, на его крыльях обнаруживались вмятины (в среднем приходилось по 147 вмятин за один полет). На первых порах инженеров NASA беспокоили эти неполадки, но сотрудники довольно быстро стали жертвой когнитивного искажения, связанного с благополучным развитием потенциально опасных событий. Они прекратили анализировать сложившуюся ситуацию и приняли как факт, что куски обшивки могут задевать крылья шаттла во время запуска. *Но ведь это не наносило системам корабля существенного вреда.*

Хотелось бы надеяться, что инженеры NASA принадлежат к той категории людей, которые умеют противостоять влиянию когнитивных искажений. Однако за полетами шаттлов стояли усилия огромной организации; в них были вложены миллиарды долларов — все это не могло не влиять на сознание инженеров, видевших только то, что они хотели видеть.

По всей вероятности, они были бы против любых аналогий между катастрофой, произошедшей с «Колумбией», и поездкой Фреда Смита в Лас-Вегас. Сотрудники NASA настаивали бы, что создание космических аппаратов и карточная игра — вовсе не одно и то же. Однако в работе сделанного ими шаттла был заложен небольшой риск, который со временем продолжал расти.

«Если вы рискуете все больше и больше и на самом деле даже не знаете, насколько именно рискуете, это и означает, что вы играете в азартную игру», — такое мнение высказал Эдвард Роджерс.

Вскоре после катастрофы «Колумбии» Эдвард Роджерс занял должность директора отдела обработки информации Центра космических полетов имени Годдарда. Центр Годдарда — исследовательское учреждение, девять тысяч его сотрудников занимаются разработкой автоматических космических аппаратов и смежными исследованиями. Перед Роджерсом была поставлена задача проанализировать, как в Центре Годдарда изучаются результаты полетов.

Когда Роджерс еще осваивался в новой должности, он получил

отчеты о работе двух спутников, находящихся на орбите. В одном спутнике произошел сбой части оборудования, из-за чего не были получены запланированные научные данные. Поэтому в отчете значилось, что полет завершился полным провалом. В другом спутнике допустили ошибку в расчетах при определении орбиты, но его всеми правдами и неправдами удалось на нее вывести. Полет был на волосок от провала, но в отчете его назвали вполне успешным. Чтобы обсудить сложившуюся ситуацию, Роджерс встретился с обеими командами, управлявшими с земли космическими аппаратами. Он обнаружил, что члены второй команды были твердо убеждены: полет корабля прошел нормально. Они не понимали, что им просто повезло. Эти люди воспринимали успехи и неудачи как игру, в которой кто-то побеждает, а кто-то непременно проигрывает. По их мнению, так и вышло: они выиграли, а парни из другой команды проиграли.

Еще была свежа память о трагедии шаттла «Колумбия». Роджерс отнес эти два отчета своему руководству в Центре Годдарда и предложил провести исследование, в ходе которого необходимо будет определить, как на процесс принятия решений в NASA влияет когнитивное искажение, связанное с благополучным развитием потенциально опасных событий. Руководители согласились, но они не представляли, кто мог бы его провести. Чиновники NASA знали всех ведущих специалистов крупных технических университетов, но у них не было контактов ни с одной школой бизнеса. Роджерс практически наугад позвонил декану школы бизнеса Джорджтаунского университета, и тот познакомил его с двумя профессорами, Робин Диллон и Кэтрин Тинсли.

На основании документов, представленных им Роджерсом, Диллон и Тинсли написали подробные отчеты о результатах вымышленных полетов на Луну. В одних они указывали на ошибки, в других — на полный успех или полную неудачу полетов. Но в некоторых отчетах явно прочитывалось когнитивное искажение оценок — это касалось полетов, завершившихся успешно только по случайному стечению обстоятельств. Затем ученые предложили студентам колледжей прочитать эти отчеты и оценить эффективность действий руководителей полетов. Студенты поставили примерно одинаковые оценки и тем руководителям полетов, которым просто повезло, и тем,

которые действительно принимали правильные решения. Студенты не заметили допущенных ошибок. Напротив, они тоже продемонстрировали устойчивое когнитивное искажение.

Роджерс передал результаты исследования высшим руководителям Центра Годдарда, но они показались им неубедительными. Ведь речь шла всего лишь о студентах колледжей, но сотрудники NASA... они никогда не станут жертвами когнитивного искажения. В ответ Роджерс поручил исследователям повторить эксперимент, включив его в текущий план программ NASA.

Для участия в эксперименте исследователи выбрали опытных руководителей, проработавших в NASA в среднем по четырнадцать лет. Выяснилось, что они, как и студенты, тоже склонны к упомянутому психологическому эффекту. И инженеры NASA дали положительную оценку действиям руководителей, полеты которых завершились успешно только по счастливой случайности. Более того, некоторые сотрудники на вопрос, что бы они сделали, если бы отвечали за следующий этап космической программы, высказались в поддержку такой же рискованной стратегии, которую применяли раньше. Сами того не осознавая, они полагались на удачу, словно на стандартную процедуру.

Проанализировав все результаты, в NASA изменили методы работы.

В принципе инженеры NASA всегда умели обнаруживать собственные ошибки и не повторять одну и ту же оплошность дважды, а вот руководителям пришлось признать, что им не всегда удается тщательно анализировать десятки тысяч решений, которые когда-нибудь приведут не только к ошибке, но и к катастрофе.

Еще меньше руководители понимали причину своих успехов: они просто выполняли в очередной раз то же самое точно таким же способом и рассчитывали на получение такого же результата — наглядный пример принципа «если что-то не сломано, не нужно и чинить».

В процессе обучения сотрудников в Центре Годдарда Роджерс всегда использует эксперимент с отчетами о вымышленном полете на Луну. И они в который раз попадают на удочку когнитивного искажения. Но когда Роджерс анализирует вместе с ними результаты эксперимента, они поверить не могут, что так легко позволили ввести

себя в заблуждение.

Инженеры всегда подавали требуемые отчеты, но в прошлом их никто не читал. Теперь все скрупулезно их изучают, а полученные уроки идут на пользу текущей работе. Члены команды не должны бояться говорить начистоту о своих и чужих ошибках, но Роджерс признаётся, что во многих случаях этого трудно добиться на практике.

Представим инженера, который сидит в своем кабинете и рассуждает, стоит или нет проверять посадочное шасси. Нет никаких доказательств, что оно с дефектом, но шасси давно не использовали, поэтому в нем что-то могло выйти из строя. Нужно ли его тестировать? Разумеется, это обойдется в 500 долларов, и многих сотрудников на несколько часов оторвут от текущей работы. Но ведь это не проблема.

А теперь представим, что произойдет две недели спустя. Тот же инженер. И фактически та же ситуация. Только теперь на стартовой площадке. Слышен рев ракетных двигателей, звучит обратный отсчет. Если в этот момент инженер спросит: «А не протестировать ли нам на всякий случай шасси?» — та же самая проверка обойдется теперь в пять миллионов долларов. Придется отменить запуск корабля, а следующий сможет состояться лишь через несколько месяцев. Нет никаких признаков возможной поломки — все на уровне интуитивной догадки. В итоге инженер отмахивается от своей интуиции, и корабль стартует.

Подобное напряжение охватывает всех сотрудников NASA перед началом очередного полета. Они называют это предстартовой лихорадкой.

Результаты исследований, проведенных учеными Джорджтаунского университета, свидетельствуют, что лучший способ устранить когнитивное искажение, связанное с благополучным развитием потенциально опасных событий, — без спешки обдумать вероятность риска. Поэтому Роджерс ввел специальную программу «Остановись и подумай». В соответствии с ней один раз в несколько месяцев командам NASA предлагают оценить свои успехи в выполнении космических программ, в том числе проанализировать рискованные ситуации. Напоминает отчет о выполненной работе — с той разницей, что происходит это еще до выполнения реальных заданий.

Наверное, вы обратили внимание, что наш мозг бóльшую часть времени занят мыслями о том, чего в данный момент не происходит и, по всей вероятности, вообще не произойдет. Однако тот факт, что это *почти* произошло или может произойти, приводит к полному осознанию своих мыслей, и мы обдумываем их с таким же энтузиазмом, который вкладываем во что-то реальное.

Исследователи из Иллинойского университета пришли к выводу, что обычный человек в обычный день посвящает 3 процента своих мыслей размышлениям о возможных событиях или альтернативных сценариях их развития. Такое мышление называют контрфактуальным, поскольку в этих условных мыслях исходное предположение противоречит фактам: «Если бы я сделал все иначе...» или «Если бы только я не совершил этой ошибки...» Такие бессвязные мысли носят в какой-то мере неизбежный, непреодолимый характер и воспринимаются в большинстве случаев как отвлекающий фактор.

Далее мы посвящаем 6 процентов мыслей сравнениям во времени, сопоставляя настоящее с прошлым или настоящее с будущим. Мы тратим много умственных сил на разбор собственных ошибок и заблуждений, даже если многие из них давно уже позади — но мы все равно нервничаем и ждем, что в следующий раз что-то пойдет не так. Кроме того, погружаемся в идиллические мечты, как могли бы развиваться события, что было бы, если бы все пошло хорошо.

Еще 3 процента мыслительной деятельности мы тратим на сравнение себя с другими людьми, а также на позитивную или негативную оценку самих себя.

В общей сложности 12 процентов мыслей мы тратим на самооценку посредством сравнения. *Все это происходит за один обычный день.* Количество таких мыслей резко возрастает до или после соревнований, особенно до или после трудных состязаний.

Здравый смысл подсказывает, что нужно прекратить этот непрерывный поток сравнений и самокопания хотя бы ради того, чтобы ослабить внутреннее беспокойство, которое регулярно приводит нас к совершению ошибок.

Мы считаем само собой разумеющимся, что положительные эмоции

(счастье) способствуют повышению эффективности, тогда как отрицательные (тревога и гнев) ее снижают. Раньше психология целиком и полностью опиралась именно на эту мысль; единственная проблема заключалась в существовании довольно большого количества фактов, противоречащих этому предположению.

Убежденность в том, что тревога негативно сказывается на результатах нашей деятельности, пустила настолько глубокие корни, что все данные, подтверждающие противоположное положение, казались крайне спорными. Некоторые ученые решили провести различие между двумя моделями тревоги: *соматической* и *когнитивной*. Соматическая тревога представляет собой физиологическое состояние и характеризуется учащенным сердцебиением, потливостью, повышением артериального давления, пересыханием горла, покраснением лица, напряжением мышц. Когнитивная тревога представляет собой психическое состояние и характеризуется неспособностью контролировать свои мысли, ожиданием проблем и страданием по этому поводу, страхом неодобрения. Ученые выдвинули предположение о существовании обратной зависимости между когнитивной тревогой и способностью эффективно выдерживать конкуренцию.

Разве что в реальной жизни все обстоит совсем не так. Данные выглядели весьма противоречиво; во многих исследованиях когнитивная тревога была непосредственно связана с повышением эффективности. Выдвигалось также предположение, что, когда соматическая тревога достигает пика, уровень физиологического возбуждения повышается настолько, что приводит к снижению эффективности. Однако это тоже не всегда подтверждалось данными, полученными в лаборатории или реальных условиях.

Исследователи выражают уровень тревоги во время того или иного события в количественной форме, по шкале от 20 до 80 баллов. Однако невысокая тревожность не всегда автоматически приводит к более высокой эффективности: нельзя утверждать, что лучший спортсмен не испытывает никакого напряжения во время соревнований. Напротив, непосредственно перед достижением пиковой результативности уровень тревоги спортсменов находится, как правило, в диапазоне от 26 до 67 баллов. Известный актер Боб Хоуп всегда очень волновался

перед выходом на сцену. По данным исследователя Гордона Гудмана, Хоуп говорил своим биографам, что если бы он не волновался перед выходом на сцену, то не играл бы так хорошо.

Пока безуспешно выдвигались и отвергались все эти предположения, российский психолог Юрий Ханин выдвинул гипотезу о взаимосвязи тревоги и спортивной результативности, которая была им всесторонне изучена, проверена и получила широкое распространение. У каждого спортсмена есть уровень тревожности, при котором он действует наиболее эффективно, — индивидуальная зона оптимального функционирования (Individual Zone of Optimal Functioning, IZOF). Однако одним людям необходимо испытывать более сильную тревогу, чтобы показывать самые высокие результаты, тогда как у других уровень тревоги может быть гораздо ниже. Предположим, игроку А нужен уровень тревоги 30 баллов, тогда как игроку Б — 60; при этом игрок А всегда будет наиболее результативным при уровне тревоги около тридцати, а игрок Б — около шестидесяти. В ходе одного исследования представителям разных видов спорта (от чисто физических до интеллектуальных) предложили заполнить вопросник об их уровне тревожности накануне соревнований. Спортсмены, показавшие высокую результативность, были обнаружены на всех уровнях, по всему диапазону тревожности. Концепция Ханина была применена и за пределами спортивного мира, от театра с актерами, пытающимися преодолеть боязнь сцены, до армии с солдатами, испытывающими беспокойство перед военными операциями.

Оптимальный уровень тревожности, необходимый для эффективных действий, ненамного превышает базовый уровень, характерный для нормальной жизни. Человек, чувствующий себя раскованно в обычных условиях, действует наиболее эффективно в спокойном состоянии. Человек, который в обычной жизни чаще всего находится в напряженном состоянии, показывает самые высокие результаты при максимальном уровне возбуждения.

Очень важно понимать разницу между стрессовой ситуацией и душевным страданием. Как мы узнали из исследований гена СОМТ, некоторым людям необходимо испытывать напряженность, чтобы действовать наиболее результативно. Снова вернемся к эксперименту с

участием студентов Принстонского университета. Их никто не успокаивал, напротив, выполнение задания зависело от того, как они его будут *интерпретировать*.

Джереми Джеймисон, ученый из Гарвардского университета, провел два аналогичных эксперимента со студентами последнего курса, которые готовились к сдаче тестов для поступающих в магистратуру. Он организовал для них пробный тест, до и после которого студенты сдавали образцы слюны. На титульной странице теста было написано следующее:

Цель этого исследования — определить зависимость между уровнем физиологического возбуждения во время теста и его результатами. Поскольку людям свойственно волноваться во время экзаменов, образцы слюны... будут проанализированы на наличие гормонов, по которым мы будем определять ваш уровень возбуждения.

Половина участников эксперимента видела только этот текст. Для другой половины студентов было сделано такое дополнение:

Люди считают, что если они волнуются во время экзамена, то сдадут его плохо. Однако результаты исследований свидетельствуют, что возбуждение не оказывает негативного влияния на результаты тестов и даже может повысить их... На самом деле те, кто волнуется во время экзамена, могут сдать его даже успешнее. Это означает, что вы не должны беспокоиться, если во время сегодняшнего теста у вас возникнет ощущение тревоги. Если вы заметите, что начали волноваться, просто напомните себе, что ваше возбуждение поможет вам хорошо сдать экзамен.

Поскольку студенты второй группы отнеслись к своему волнению как к положительному состоянию, они сделали меньше ошибок и получили на пятьдесят баллов больше по сравнению с другой группой.

Необходимо уточнить, что небольшая хитрость экспериментаторов не снизила уровень физиологического стресса у студентов второй группы — на самом деле уровень гормонов стресса был даже *выше*. Но это изменило их восприятие и интерпретацию стресса. Студенты смогли использовать стресс для максимальной концентрации внимания и быстрого принятия решений. Кроме того, они серьезно отнеслись к этому уроку: во время настоящего экзамена в магистратуру их результат был на 65 баллов выше по сравнению с контрольной группой.

Если вы помните, в начале книги мы говорили, что на конкурсе

бальных танцев в Германии все танцоры испытывали стресс, выступая перед судьями. Даже танцоры с более чем десятилетним опытом участия в подобных конкурсах чувствовали некоторое беспокойство. Но не все интерпретируют стресс одинаково.

Истинное различие между любителями и профессионалами состоит в том, как они относятся к своему тревожному состоянию. Мужчины, играющие в регби, женщины-волейболистки или пианисты, выступающие на концертах, — все любители воспринимают тревогу как неблагоприятный фактор, тогда как профессионалы относятся к ней как к положительному явлению. Они осознают свое волнение, но при этом уверены, что держат ситуацию под контролем, что хорошо подготовлены и их цели вполне достижимы. Профессионалы испытывают стресс, но не угрозу. В таком состоянии более высокий уровень возбуждения помогает им добиваться наивысших результатов.

Видимо, не всегда стоит успокаивать участников состязания до состояния полного расслабления. Скорее следует им помочь войти в свою оптимальную зону — от 30 до 60 баллов по шкале тревожности.

3

Как относиться к идее, что мысли человека должны быть утверждающими и позитивными?

Концепция позитивного мышления возникла в рамках религиозной идеологии в 1880-е годы. В то время ее считали одним из способов приблизиться к Богу и делу Его. Даже когда в 1952 году священник Норман Винсент Пил писал ставшую позже классической книгу по самосовершенствованию «Сила позитивного мышления»^[23], он проповедовал христианские представления о том, как можно увидеть Божью благодать в реальном мире.

Однако со времен Пила религиозные аспекты позитивного мышления сменились научными — теперь эта концепция превратилась в способ достижения благополучия.

Сейчас людям советуют блокировать в памяти воспоминания об ошибках и неудачах прошлого и мысленно к ним больше не *возвращаться*. Им рекомендуют не думать, что может пойти не так в будущем. К сожалению, негативное мышление неразрывно связано с

тревогой и страхом. В лучшем случае оно подталкивает вас к ориентации на предотвращение; в худшем — вы постоянно ждете чего-то плохого. Впрочем, от этого есть противоядие: следует научить свой разум мыслить позитивно и никогда не позволять отрицательным мыслям и эмоциям отравлять вам жизнь. В противном случае негативные мысли начнут сбываться — точно так же, как в вашем воображении появляется образ розового слона, когда вам говорят: «Не думайте о розовых слонах». Смещение восприятия, обусловленное негативным мышлением, заставляет мозг искать худшее во всем, чтобы подтвердить собственную никчемность.

Учитывая все это, возможности психологии позитивного мышления больше не ограничены обещаниями счастья и всеобщего благополучия. За последние пятнадцать лет эту теорию дополнила методика получения результатов. Предполагается, что позитивное мышление должно помочь нам добиться разных жизненных целей, от карьерного роста до выполнения плана по объему продаж.

Однако есть одна существенная проблема: что хорошо для вашего благополучия, не всегда эффективно в контексте конкуренции и не всегда помогает поддерживать стремление к достижению целей. В контексте благополучия такие черты, как амбиции, доминирование и перфекционизм, считаются психологическими недугами, которые нужно лечить. Но для конкурентной борьбы и достижения целей эти черты более чем приемлемы. Следует еще раз отметить: психологическое состояние, необходимое для участия в конкурентной борьбе, не всегда бывает привлекательным в социальном смысле.

Если ваша цель — участие и победа в конкурентной борьбе, психология позитивного мышления может стать серьезным препятствием. Наивный запрет на негативные мысли отрицает важность критического анализа результатов, полученных в прошлом, в ходе которого вы можете извлечь уроки из совершенных ошибок и изменить стратегию дальнейших действий.

Позитивные, ободряющие слова далеко не всегда приводят к поистине положительным убеждениям, поскольку зачастую они совсем неубедительны. Но даже если они помогают поверить в собственную эффективность, это еще не гарантирует успеха. Безусловно, вера в себя стимулирует людей бороться, но она не

связана напрямую с реальной эффективностью ваших действий, и чем выше уровень противостояния, тем слабее эта связь. На определенном этапе люди, в душе которых посеяно зерно сомнения, добиваются более весомых результатов. Если вас тревожат даже небольшие сомнения, вы не сможете недооценивать своих соперников, а значит, действительно сделаете все, что в ваших силах.

Когда речь идет о получении результатов, наука утверждает, что суть не в силе позитивного мышления, а в рисках. Прогнозирование ошибок может помочь вам одержать победу. Но если вы заранее видите себя на пьедестале, то действительность может сурово помешать вам взойти на него.

Студенты, которые представляют, что очень хорошо справляются с заданиями на занятиях, на самом деле получают более низкие итоговые оценки — даже если у них довольно высокие показатели в середине семестра. Студенты, которые думают только о том, что им нужно сделать за неделю, успевают совершить не слишком много.

Нет убедительных доказательств того, что постоянное повторение фразы «Я самый лучший!» позволит вам повысить свои результаты в конкурентной борьбе. Данные ряда исследований говорят, что негативный внутренний диалог способствует повышению эффективности. Спортсмены, которые ругают себя за допущенные ошибки, а затем идут дальше, становятся олимпийцами. Напротив, если во время соревнований спортсмены только и говорят себе, что они лучше всех, они не показывают хороших результатов.

Профессор Нью-Йоркского и Гамбургского университетов Габриэле Оттинген провела лонгитюдное исследование, по результатам которого пришла к такому выводу: если человек, ищущий работу, все свое время визуализирует работу своей мечты, через два года ему будет гораздо труднее найти любое подходящее место службы. (Если же когда-нибудь он найдет работу, то она обязательно будет с меньшей оплатой и более низким статусом по сравнению с работой тех людей, которые тратили меньше времени на мечты о карьере.) Девушки, предающиеся мечтам об объекте своего обожания, никогда не встречают такого реального человека; велика вероятность, что через какое-то время они вообще перестанут с кем-либо встречаться.

Габриэле Оттинген провела исследование среди пациентов, ждущих

операции по замене тазобедренного сустава. Все они разделились практически поровну по образу мыслей накануне госпитализации. Примерно половина пациентов думали в основном о том, какую пользу принесет им предстоящая операция: они представляли себя танцующими или бегающими по утрам. Они были уверены, что у них все будет лучше, чем раньше. Пациенты из другой группы терзались страхами по поводу той боли и трудностей, с которыми им придется столкнуться в период восстановления. Их беспокоило, сколько времени пройдет, прежде чем они смогут передвигаться без костылей; они с тревогой думали о том, не станет ли их жизнь после операции намного хуже, чем была до нее. Через несколько недель после операции пациенты, боявшиеся послеоперационного периода, двигались лучше и испытывали не такую сильную боль, как пациенты, которые были уверены, что очень скоро смогут танцевать.

Проблема позитивных образов и фантазий заключается в том, что у вас недостаточно мотивации работать над достижением своей цели, поскольку вы принимаете успех как должное. «Вы можете утешать себя мыслями о том, что уже осуществили свою мечту, но это мешает вам делать все то, что действительно необходимо сделать для получения желаемого», — говорит Габриэле Оттинген. Если человек всегда мыслит позитивно, неудачи оказываются для него полной неожиданностью, огорчают и деморализуют его, что в свою очередь приводит к навязчивому повторению одних и тех же мыслей — подобно тому как теннисистка постоянно проигрывает в мыслях свой промах.

Но действительно ли здесь нет места позитивному мышлению? Есть, но его реальное преимущество заключается в усилении и восстановлении мотивации. Пол Деннис, спортивный психолог из Торонтского университета, работающий с командой НХЛ Toronto Maple Leafs, в период между сезонами, когда спортсмены много тренируются и мало играют в чемпионатах, предлагает игрокам визуализировать пик своей спортивной карьеры. «Очень важно, чтобы эти картины были основаны на реальных событиях, а не наивных, иллюзорных мечтах, — отмечает Деннис. — Я прошу их представить игру, зрителей, как они празднуют победу с товарищами по команде после матча, а также как проводят время с семьей. Такая визуализация

дает им надежду. Если это произошло один раз, значит, может произойти снова». Деннис делает это для того, чтобы укрепить мотивацию и упорство игроков.

Однако он ни на секунду не допускает мысли, что подобная визуализация делает членов команды лучшими хоккеистами, поскольку она не может заменить упорный труд во время тренировок. Кроме того, он не пытается добиться от игроков демонстрации жизнерадостного, приподнятого, позитивного настроения: «Многие из них играют лучше всего, когда они напряжены, раздражены или когда у них плохое настроение. Я не пытаюсь отвлечь их от того, что привело их в такое состояние».

Нам всем необходимы инструменты, которые помогали бы преодолевать возникающие препятствия. Однако правильнее было бы сфокусировать внимание не на позитивном и негативном мышлении. Исследование индивидуальной зоны оптимального функционирования свидетельствует, что далеко не каждый человек показывает наилучшие результаты в конкурентной борьбе в уравновешенном состоянии. Точно так же не каждый действует наиболее эффективно, когда настроен оптимистично и жизнерадостно. Наша способность приходить в себя после неудач зависит не от позитивного или негативного мышления, а от того, является наше мышление аддитивным или субтрактивным.

Профессор Калифорнийского университета в Беркли Лора Крэй объясняет: «Аддитивное контрфактуальное мышление — это мысли о том, что мы могли бы сделать, но чего на самом деле не произошло. Субтрактивное контрфактуальное мышление — это мысли о том, что действительно произошло в прошлом, но что мы вычеркнули бы из него — другими словами, размышления о том, как развивались бы события, если бы событие не произошло». Аддитивные контрфактуальные мысли таковы: «Если бы я только попал в кольцо...», тогда как субтрактивные: «Только бы не промахнуться...»

Субтрактивная мысль, противоречащая фактам, как правило, выражает сожаление о допущенной ошибке или неудачной стратегии. Аддитивная мысль, противоречащая фактам, раскрывает новые стратегии и варианты развития событий, увеличивая количество доступных альтернатив в случае, если ситуация повторится.

Исследователи (в том числе Лора Крэй, Кит Маркмен и Адам Галински) проверили эффективность контрфактуальных мыслей в разных ситуациях, таких как торговые презентации, переговоры, летная подготовка и спортивные соревнования. Люди, которые анализируют совершенные в прошлом действия, опираясь на субтрактивное мышление, в следующий раз действуют еще менее эффективно. Люди, которым свойственно аддитивное мышление, со временем действуют более успешно. Это подтвердили результаты как экспериментальных исследований (во время которых участникам предлагают размышлять одним или другим способом), так и натуралистических исследований (в ходе которых осуществляется анализ того, что люди делают в реальной жизни).

Продумав различные варианты возможного развития событий, вы можете избежать «белых пятен», обусловленных чрезмерной самоуверенностью. Вы можете предвидеть возможные проблемы, а затем проигрывать в голове различные сценарии до тех пор, пока не найдете верного решения.

По существу, аддитивное контрфактуальное мышление запускает процесс решения проблемы. Аддитивные мысли, противоречащие фактам, активизируют те участки головного мозга, которые в случае позитивного мышления, и даже в случае эмпирического обучения, оставались бы неактивными. Будучи задействованными в процессе контрфактуального мышления, полюсная часть латеральной лобной доли, дорсомедиальная лобная доля и постеромедиальная доля функционируют как единая сеть. Благодаря такому взаимодействию мозг определяет самый лучший из еще не использовавшихся вариантов и сохраняет эту информацию до следующего раза, когда вы будете принимать аналогичное решение.

Активация этой сети приносит пользу даже тогда, *когда вы не можете найти решение немедленно*. Контрфактуальное мышление стимулирует мозг мыслить более созидательно, подготавливая для этого отделы мозга, отвечающие за творчество. Исследования показывают, что люди лучше справляются с задачами на творческое мышление после того, как им предложат сформулировать в своем сознании ряд контрфактуальных мыслей. Столкнувшись с уникальной проблемой или незнакомой ситуацией, они лучше справляются с

поиском решений.

Однажды Габриэле Оттинген проводила исследование в школе, в которой немецкие дети должны были приступить к изучению английского языка. Она попросила их написать сочинение о самых удивительных вещах, которые могут произойти с ними после того, как они овладеют новым языком. (Рассказы оказались весьма разнообразными: от «сделать так, чтобы мой отец мной гордился!» до «поговорить с участниками моей любимой американской группы!».) Затем Оттинген попросила одну группу детей написать о том, с какими препятствиями они могут столкнуться в процессе изучения английского; ученики из другой группы просто продолжали рассуждать, как здорово будет свободно говорить по-английски.

После того как дети изучали английский на протяжении трех месяцев, Оттинген вернулась в школу и собрала информацию об их оценках. Задача, которую исследовательница поставила перед детьми в самом начале, привела к очень интересным результатам. Средняя оценка учеников, которые только фантазировали о свободном владении английским языком, была не выше «удовлетворительной». Ученики, написавшие и о своих мечтах, и о препятствиях, получили среднюю оценку «отлично». Несколько минут критического мышления повлекли за собой целый семестр хорошей учебы. И дело не только в том, что эти дети лучше решали проблемы, которые они предвидели, а в том, что у них была мотивация работать упорнее с самого начала.

Габриэле Оттинген убеждена, что полезно немного фантазировать в самом начале пути, поскольку это поможет представить желаемое — то, чего вы можете достичь. Но именно критические размышления о препятствиях, собирающихся возникнуть на вашем пути, могут превратить сильное желание в цель, которой вы твердо намерены достичь.

По словам Габриэле Оттинген, как только люди осознанно определяют эти препятствия, на их лицах заметно облегчение. Они успокаиваются, поскольку теперь могут решить, стоит ли стремиться к этой цели. Если нет, они могут жить дальше. Если же цели стоит добиваться, то с этого момента работа над преодолением препятствий становится неотъемлемой частью самой цели. Я преодолею боль во время упражнений по восстановлению бедра после операции, чтобы

ходить самостоятельно. Я буду тратить меньше времени на компьютерные игры, чтобы больше практиковаться в английском. Я буду делать глубокие удары и продолжать выходить к сетке. И так далее. Вместо того чтобы отгонять мысли о трудностях в надежде на то, что все уладится само собой, вы ставите себе цель преодолеть все возникающие препятствия.

4

В ходе серии экспериментов японская исследовательница Митико Йосиэ наблюдала за профессиональными пианистами во время репетиций и конкурсов. Она записала на видео репетиции и выступления пианистов, а также измерила пульс, некоторые другие физиологические показатели и уровень тревоги, о котором сообщили ей сами участники эксперимента. Йосиэ организовала конкурсы с авторитетными судьями, денежными призами и большой аудиторией.

Все пианисты непрерывно совершенствовались в среднем более двадцати лет. Однако стресс, вызванный участием в конкурсе, все-таки сказывался на их выступлениях. Большинство из них играли во время конкурса хуже, чем во время репетиций. Более того, их психологическое состояние влияло и на физиологические показатели: частота сердцебиения повышалась в среднем на тридцать четыре удара в минуту, они потели, у них повышалось мышечное напряжение в плечах и руках — одно только это отрицательно сказывалось на их игре. Они быстрее проигрывали ноты и сильнее били по клавишам.

Победителей от остальных участников отличала не замечательная игра во время репетиций, а умение выступать во время конкурса так же хорошо, как и на репетиции.

Такое же исследование было проведено не так давно среди драматических актеров. Почти 70 процентов сообщили о том, что им приходилось бороться со страхом сцены даже во время постоянных спектаклей, а опыт игры на сцене не ограждал от тревоги.

По всей видимости, практика не приводит к совершенству. Даже «совершенная практика» не приводит к совершенству. Для того чтобы конкурировать на самом высоком уровне, необходимо нечто большее — контроль над физиологической реакцией.

Как уже говорилось ранее, стресс, которым сопровождается участие в конкурентной борьбе, запускает в действие определенные механизмы в головном мозге — но это только начало. По мнению исследователей Вэнди Берри Мендес и Джима Бласковича, состояние тревоги имеет и другие, вполне реальные физиологические последствия — каскад определенных биологических реакций.

В условиях угрозы частота сердечных сокращений увеличивается, тогда как вариабельность сердечного ритма снижается — то есть ваше сердце бьется так сильно, что вы его слышите, даже если стоите на месте. Кровеносные сосуды сужаются; для крови остается мало места, из-за чего кровяное давление резко повышается. Легкие ведут себя так же, как и сосуды: они тоже сокращаются, поэтому через них проходит меньше кислорода, и вы быстрее устаете. За счет сжигания глюкозы, хранящейся в клетках, происходит кратковременный выброс энергии, но она быстро истощается, и вы чувствуете, что у вас уже не осталось сил. Успешно состязаться в состоянии угрозы практически невозможно ни гимнасту, ни пианисту, ни студенту, сдающему выпускной экзамен.

Берри Мендес и Бласкович утверждают, в основе стресса, вызванного участием в состязании, лежат другие физиологические процессы. Когда частота сердечных сокращений увеличивается, кровеносные сосуды расширяются, улучшается циркуляция крови, наполняя организм живительным потоком кислорода. В итоге организм использует глюкозу, а также более свободные жирные кислоты, чтобы обеспечить мгновенный выброс энергии. В крови даже увеличивается количество тромбоцитов, благодаря чему в случае травмы организм готов «забинтовать» себя и продолжать борьбу.

В обоих состояниях все эти изменения происходят под воздействием норадреналина и адреналина. Эти два вещества отвечают за сужение и расширение кровеносных сосудов, выработку глюкозы и работу легких. Эти два гормона так часто работают в тандеме, что (не совсем верно) считается, что у них почти один и тот же механизм действия. На самом деле норадреналин превращается в адреналин. В пылу состязания адреналина вырабатывается в четыре раза больше, чем норадреналина. Решающую роль играет состав химических веществ в организме. Нервные волокна, которые

управляют сужением и расширением кровеносных сосудов, проходят вверх по позвоночнику. Когда человек испытывает страх или угрозу, в кровь поступает больше норадреналина, что запускает процесс сужения сосудов. Но когда мозг интерпретирует ситуацию как напряженную, но поддающуюся контролю, он поставляет адреналин в правильных пропорциях, что вызывает столь важное расширение кровеносных сосудов и легких. Кроме того, адреналин способствует выработке глюкозы печенью.

Физиологические последствия тревоги во время выступлений настолько серьезны, что 27 процентов музыкантов регулярно принимают бета-адреноблокаторы — рецептурные лекарственные препараты, блокирующие выработку обоих гормонов. Большинство солистов оперы тоже принимают эти средства.

Однако использование фармацевтических препаратов — не единственный выход. Профессиональные спортивные команды во всем мире нанимают психологов, чтобы они учили спортсменов контролировать физическую реакцию организма на стресс, осознанно внушая себе, что находятся в состоянии вызова, а не угрозы. Например, спортсмены просматривают видеозапись своих игр в специальных шлемах с электродами, регистрирующими каждый всплеск активности мозга. Они изучают записи своих успехов, чтобы сформировать как можно больше позитивных мысленных образов. Они снова и снова просматривают видео своих ошибок. При этом спортсмены не должны анализировать или критиковать собственные методы игры. Они просто учатся поддерживать сознание в стабильном состоянии, не испытывая страха от каждой совершенной ошибки.

Если игрок делает это достаточно долго, он будет в большей степени готов сделать то же самое в реальном матче. Во время такой подготовки спортсмен «приучает» свое миндалевидное тело и переднюю поясную кору не слишком бурно реагировать на оплошность. Он развивает способность оставаться в состоянии расслабленной сосредоточенности, при котором мозг генерирует альфа-волны, и избегать беспокойных, панических бета-волн. Спортсмен учится намеренно замедлять дыхание, что в свою очередь регулирует частоту сердечных сокращений и расширение кровеносных сосудов. Итальянская национальная сборная по футболу начала

проходить такую подготовку накануне чемпионата мира 2006 года, в котором команда одержала победу. С тех пор метод получил повсеместное распространение в профессиональном спорте.

Сохранять спокойствие — один из способов поддерживать физиологические процессы в оптимальном режиме и избегать сужения кровеносных сосудов. Но, как мы уже говорили, многие спортсмены показывают не лучшие результаты при низком уровне возбуждения.

Чтобы определить индивидуальную зону оптимального функционирования организма, спортивные психологи просят их вспомнить, в каком эмоциональном состоянии они находились в момент максимальной и минимальной результативности. В этих беседах (данные о которых собираются для дальнейшего научного анализа) любопытно следующее: спортсмены часто говорят, что действовали эффективно всего в тот момент, когда испытывали чувство гнева, мести или огорчения.

Что касается гнева, то следует провести различие между гневливостью как чертой характера и ситуационным гневом. В первом случае человек раздражается постоянно — совершенно очевидна пагубность такого состояния. Ситуационный гнев — совсем другое дело. У людей, реагирующих на противостояние гневом, более высокий показатель эмоционального интеллекта; они испытывают больше удовлетворения от жизни, и у них более высокий уровень благосостояния.

Ситуационный гнев возникает под воздействием несоответствия между тем, что должно произойти, и тем, что на самом деле происходит. Именно это вы чувствуете, когда кто-то помешал вам достичь поставленных целей. Ощущение несправедливости — одна из составляющих гнева. Еще один важный фактор, пробуждающий чувство раздражения, — ощущение, что вы можете исправить несправедливость, что у вас есть шанс изменить ситуацию к лучшему. Без этого шанса вы не можете ничего сделать, а это уже вызывает не гнев, а отчаяние.

Люди слишком долго связывали тревогу с низкой эффективностью действий. Точно так же было принято считать, что гнев — синоним агрессии. Однако исследователи пришли к выводу: люди, испытывающие гнев, больше стремятся к компромиссу по сравнению с

теми, кто испытывает надежду или страх. Агрессия — это стратегия разгневанных людей, но она не единственная. Они могут придерживаться неагрессивной и просоциальной модели поведения, если это решает их основную проблему.

Разумеется, слишком сильный гнев подрывает силы. Он приводит к тому, что человек становится невнимательным, придирается к другим и нарушает правила соперничества. Однако гнев, граничащий с яростью, — это совсем не то, о чем говорят люди, рассказывая о своей максимальной результативности. Они называют то, что чувствовали в тот момент, контролируемым, или направленным, гневом. Такой гнев вызывает у человека чувство решимости.

Нет ничего удивительного в том, что 75 процентов членов национальной сборной по карате считают, что гнев им помогает; не удивительно, что регбисты согласны с ними. Но об этом говорят и фигуристы, и гимнасты, и гребцы, и бегуны на длинные дистанции — словом, спортсмены, которые никогда не вступают в физический контакт со своими соперниками. Было обнаружено, что гнев приносит пользу и в сугубо интеллектуальном контексте: разгневанные студенты колледжа сдавали экзамены лучше, чем учащиеся, находящиеся в благодушном состоянии.

Гнев используется в военных психологических операциях: офицеров учат входить в состояние гнева и контролировать ярость, чтобы использовать эти навыки при выполнении трудных заданий.

Гнев применяется в переговорах, чтобы внушить конкурентам чувство страха и растерянности. Есть убедительные доказательства того, что такая стратегия может быть вполне успешной (по крайней мере на первых этапах переговоров). Однако гнев может повысить эффективность самого участника переговоров. Во время лабораторных экспериментов разгневанные участники более сфокусированы на спорных моментах. Они оптимистичнее оценивают успех сделки и получают больше того, чего добиваются. Однако голландские исследователи предупреждают: гнев приносит пользу только тогда, когда человек уверен, что контролирует ситуацию. И еще один важный момент: гнев имеет своей целью устранить препятствия на пути. Если кто-то приходит на встречу с вами, чтобы заключить сделку, в таком случае гнев только ослабит его позиции на переговорах, потому что он

уделяет этой эмоции слишком много внимания и не видит более широкой картины.

Все это непосредственно связано с тем, что происходит в головном мозге на уровне нейронных сетей. Тогда как страх и тревога активируют систему предотвращения (что приводит к отказу от борьбы и неприятию риска), когда человек впадает в состояние гнева, он переключается на другую нейронную сеть — как поезд, который сходит с рельсов. В этот момент активируется система, ориентированная на достижение. Система предотвращения воздействует уже меньше, что позволяет человеку не подавлять реакции, а действовать и рисковать.

Устраняя запреты, гнев высвобождает желание, более ничем не ограничиваемое. Во многих случаях люди начинают гневаться именно тогда, когда наконец осознают, чего хотят, — и это многократно увеличивает силу желания. Гнев не затуманивает картину происходящего, а проясняет ее.

Разгневанные люди становятся более активными и упорнее добиваются желаемого. Фокус внимания сужается, а отвлекающие факторы исчезают. Гнев побуждает их стремиться к большему. Скорость их реакции увеличивается. Команда нейробиологов Томаса Дэнсона из Университета Нового Южного Уэльса в Австралии обнаружила, что гнев, который приводит к конструктивным действиям, активизирует дорсальную зону передней поясной коры — область мозга, отвечающую за разрешение конфликтов.

Спокойствие, возможно, более приемлемый с социальной точки зрения путь к максимальной результативности. Но, если вы очень волнуетесь и не можете успокоиться, попробуйте понять, что вам мешает. А затем разозлитесь на это. И направьте свой гнев на то, чтобы сделать что-то продуктивное.

Представьте себе предпринимателя, которого стимулирует неудача: он поставил перед собой цель доказать, что мир неправ. Или молодую актрису, которая отстаивает свой талант и настроена игнорировать поток писем с отказами. Или тучного человека, пытающегося сбросить вес. Или человека, который стремится научиться играть на гитаре или достичь какой-либо другой цели: как он злится на себя, когда ему не удается сделать успехи, и использует свое состояние для того, чтобы

еще упорнее добиваться поставленной цели. Подумайте о репере, выражающем тяготы городской жизни в музыке. Или о молодой матери, которую не устраивает качество обучения в местных школах, из-за чего она решает выдвинуть свою кандидатуру в школьный совет.

В каждом из этих случаев есть два варианта возможной реакции: отчаяние и гнев. Гнев — это негативная эмоция, которая обладает положительной силой и мотивирует людей двигаться дальше.

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Стероидная ярость шахматиста

1

Двадцать лет назад один профессор Небрасского университета в Омахе отправился в известный шахматный клуб в городе Линкольне и обратился к членам клуба за помощью: не могли бы уважаемые шахматисты отслеживать свой уровень тестостерона накануне и во время турниров? Все, что от них требовалось, — часто сплевывать в чашку.

В те годы тестостерон приобрел репутацию гормона, связанного с физической и поведенческой агрессией. Люди с более высоким базовым уровнем тестостерона чаще разводились, чаще нарушали закон и попадали под арест, чаще принимали участие в военных действиях. Считалось, будто тестостерон превращает человека в Невероятного Халка^[24].

Никому в голову не приходило выяснять, может ли тестостерон повышать эффективность игры в шахматы — игры стратегической, успех в которой зависит исключительно от интеллектуальной мощи игрока, его аналитических способностей и умения принимать рациональные решения.

Однако профессор Алан Бут все-таки решил разобраться с этим вопросом. К тому времени, благодаря нескольким исследованиям, уже выяснили, что *накануне* соревнований существенно повышается уровень тестостерона у спортсменов, задействованных в физически трудных видах спорта, — их организм, готовясь к предстоящим состязаниям, менял свой химический состав. Бута заинтересовала такая предматчевая физиологическая реакция спортсменов. Происходит ли то же самое перед соревнованиями в нефизических видах спорта?

«Мне говорили, что у шахматистов очень сильный дух соперничества, и это действительно так», — вспоминает он.

Девять членов шахматного клуба принимали участие в престижном региональном турнире, проводившемся в зале для приемов одного из

отелей Линкольна. Туда съехались шахматисты из разных штатов — Айова, Канзас, Северная Дакота; штат Небраска представляли игроки из Омахи и других городов. «Для шахматистов эти турниры были очень важны», — объясняет Бут. Их итоги передавались в Международную шахматную федерацию, поэтому «результаты, полученные шахматистами на таком турнире, предавались гласности и оказывали существенное влияние на их положение в шахматном мире».

На протяжении одного дня проводилось четыре раунда соревнований. У каждого матча был временной лимит, поэтому, чтобы добиться победы, шахматисты должны были хорошо продумать стиль конкретной игры: насколько агрессивной или осторожной ей следует быть. Им требовалось очень быстро просчитать все шансы на самый решающий ход, поскольку они не могли себе позволить тратить лишнее время на поиск лучшего хода по каждой позиции. В противном случае пришлось бы комкать конец игры, делая в спешке последние десять ходов.

Бут попросил девять игроков из местного шахматного клуба сплевывать в чашку до и после каждого матча.

Турнир преподнес несколько сюрпризов: довольно рано выбыл из игры лучший шахматист клуба, а до финала дошли четыре соперника, причем один из них раньше не показывал высоких результатов. Самый слабый из девяти игроков клуба, принимавших участие в турнире, в тот день оказался на высоте и сыграл великолепно.

К немалому удивлению Бута, все это полностью соответствовало уровню тестостерона в организме шахматистов накануне матчей. Когда исследователь проанализировал образцы слюны и восстановил хронику событий, оказалось, что у лучшего шахматиста не произошло повышения уровня тестостерона накануне первого матча. Его организм не подготовился к игре, и в итоге он проиграл. Возможно, из-за чрезмерной уверенности в своих силах. Между тем его коллега по команде с более низким рейтингом знал, что перед ним стоит сложная задача. Уровень тестостерона у него повысился намного больше и продолжал повышаться от игры к игре, с каждой победой. Тестостерон не приносил шахматистам никакого вреда — он шел им только на пользу.

Результаты шахматного турнира и исследование Бута подняли вопросы, которые требовали дальнейшего изучения. Во-первых, почему гормон, известный своей связью с физической агрессией, помог шахматисту превзойти соперников? Во-вторых, можно ли *еще до начала состязания*, основываясь на показателях психоэндокринного состояния человека, определить, кто победит или проиграет? Решение обещало заманчивую перспективу.

Соперничество меняет принцип обмена веществ в организме. Чем интенсивнее состязание, тем больше гормональных изменений наблюдается. В организме человека сотни гормонов, но важно знать, что бóльшая часть их — всего лишь небольшие вариации друг друга, звенья одной цепи ферментативных процессов. Тирозин превращается в L-дофу, которая превращается в дофамин; дофамин превращается в норадреналин, а последний — в адреналин. Тестостерон, прогестерон и кортизол образуются в процессе трансформации холестерина. ДНЕА превращается в тестостерон, который может превратиться в эстрадиол и дигидротестостерон — разновидность тестостерона, но в пять раз сильнее своего предшественника. Точно так же окситоцин может превратиться в гексапептид, который в сто раз сильнее предшественника.

Поскольку все эти гормоны — близкие «родственники», их функции в организме часто перекрываются; несколько разных гормонов могут вступать во взаимодействие с одними и теми же рецепторами. Субстанция Р регулирует боль, но то же делает и окситоцин. Как окситоцин, так и серотонин — оба повышают настроение. Один гормон оказывает мгновенное действие, другой делает ту же работу за больший срок. Кроме того, когда один гормон вступает во взаимодействие с определенным рецептором, он блокирует своим «товарищам» доступ к нему полностью или частично, в зависимости от того, насколько сильна связь между гормоном и рецептором.

Взаимодействие сотен гормонов выполняет в процессе соперничества несколько основных задач: делает нас более или менее готовыми действовать; помогает быть более или менее заинтересованными в победе; испытывать больший или меньший страх; быть более или менее эмоциональными; быть более или менее

чувствительными к боли; в большей или меньшей степени обижаться на несправедливость; в большей или меньшей степени реагировать на чувства окружающих людей.

В этой главе мы подробно рассмотрим действие некоторых ключевых гормонов. Мы узнаем их истинное воздействие на организм человека, чтобы лучше понять, что на самом деле происходит в процессе конкурентной борьбы.

2

В Великобритании — через двадцать лет после исследования Бута — проведенный среди хирургов похожий научный эксперимент выявил такой же прогнозирующий эффект тестостерона. Ученые взяли анализ крови у челюстно-лицевых хирургов, которым предстояло делать сложные операции по удалению злокачественной опухоли и последующей реконструкции лица. Во время такой операции удаляли кости лица с раковыми новообразованиями, имплантировали костные фрагменты, взятые из подвздошной кости, реконструировали нервные волокна и лицевые мышцы, чтобы восстановить способность пациента выражать эмоции.

Как и в исследовании Бута, в ходе своего эксперимента британские ученые обнаружили, что организм хирургов заранее готовится к выполнению сложной задачи. Чем более сложное хирургическое вмешательство предстояло и чем бóльшую опухоль требовалось удалить, тем больше тестостерона было в крови хирургов утром того дня, на который была назначена операция. Отобранные хирурги были высококвалифицированными специалистами в возрасте от сорока двух до шестидесяти лет. Базовый уровень тестостерона достигает максимума в молодости, а затем постепенно снижается; но это не означает, что люди более зрелого возраста не могут реагировать на предстоящую сложную задачу. Накануне самых сложных операций повышение уровня тестостерона было просто огромным — на 500 процентов.

Итак, тестостерон повышает результативность не только тяжелоатлетов и бейсбольных нападающих, но и высококвалифицированных хирургов и признанных шахматистов. Это

открытие коренным образом меняет отношение науки к стероидным гормонам.

Проанализировав последние двадцать лет исследований гормонов, Бут заметил: «Я предпочитаю думать о тестостероне как о гормоне *энергии*, а не агрессии. Тестостерон повышает интенсивность, с которой человек приступает к той или иной деятельности, и усиливает его реакцию на решение сложных проблем».

«Тестостерон непосредственно *связан с мотивацией*», — заявил Джек ван Хонк во время презентации, которую он проводил перед своими коллегами. Психолог из Утрехтского университета провел много экспериментов, в ходе которых испытуемым давали под язык дозу тестостерона. «Без тестостерона не было бы никакого стимула. Вы кладете под язык таблетку тестостерона — и готовы действовать, готовы приступить к выполнению задачи, не испытывая ни страха, ни колебаний», — говорил Джек ван Хонк.

Способность «браться за дело» отчасти закладывается в человеке еще во время пренатального формирования головного мозга в утробе матери (о чем шла речь в одной из предыдущих глав), но отчасти такая реакция вырабатывается благодаря обучению. Участники конкурентной борьбы учатся постигать свою роль в будущем состязании, но разум их должен воспринимать его как дерзкий прорыв и серьезное испытание — только тогда организм отреагирует повышением уровня тестостерона. Например, когда члены шахматного клуба из эксперимента Бута принимали участие в городском турнире — гораздо менее престижном и значимом для шахматистов, — лишь у немногих наблюдалась предвосхищающая реакция. Шахматный мир не воспринимал всерьез турниры такого уровня, поэтому у игроков и не произошло выброса тестостерона.

Возможно, это одна из причин, по которым позитивное мышление — о нем шла речь в предыдущей главе — может привести к обратным результатам. Если вы рисуете в воображении путь к победе, ложная уверенность в себе мешает организму повысить уровень тестостерона. Если вы представляете себе предстоящую напряженную борьбу, где для победы понадобится все ваше *арете*, ваш разум воспримет это событие как достаточно серьезное, и организм начнет вырабатывать необходимый тестостерон.

Если выброс адреналина — это мгновенная реакция организма на проблему (адреналин вырабатывается и сжигается приблизительно за сорок секунд), то тестостерон вырабатывается медленнее, а его избыток сжигается примерно за девяносто минут. Адреналин оказывает мгновенный эффект, поскольку задействует нервные волокна, проходящие через позвоночник. Тестостерон работает не так быстро, потому что поступает в кровь. Этот гормон оказывает обширное воздействие на весь организм, вырабатывая анаболическую энергию и увеличивая размер клеток. Однако в нашем случае — нас интересует влияния тестостерона на мышление — у него двойной механизм действия.

Молекула тестостерона достаточно мала, чтобы преодолеть гемато-энцефалический барьер. Он проникает в цитоплазму клеток мозга, где андрогенные рецепторы позволяют ему проникнуть прямо в ядро клетки. Там тестостерон вступает во взаимодействие с ДНК, что заставляет ее изменить скорость транскрипции, существенно увеличивая выработку важных нейромедиаторов. Таким способом тестостерон обеспечивает дополнительное количество нейромедиаторов, которые могут понадобиться во время состязаний. Именно поэтому так важно, чтобы уровень тестостерона повышался *накануне* соревнований, ведь он создает запасы того, что понадобится для борьбы.

Андрогенные рецепторы есть и *за пределами* клеток головного мозга, хотя и не во всех его областях. В частности, они есть в нейронной сети, соединяющей миндалевидное тело, гипоталамус и ствол головного мозга. Вступая во взаимодействие с нейронами этой сети, тестостерон оказывает более непосредственное воздействие на восприятие, эмоции, мыслительный процесс и поведение человека.

Как правило, успех в конкурентной борьбе требует готовности пойти на риск, сдерживаемой страхом. Тестостерон вступает во взаимодействие с миндалевидным телом и подавляет реакцию страха. В то же время он влияет на андрогенные рецепторы в системе подкрепления, повышая восприимчивость головного мозга к вознаграждению за победу в борьбе, что усиливает желание преодолеть сдерживающие факторы. В итоге человек меньше боится риска и испытывает огромное стремление к выигрышу. Соотношение

между риском и победой меняется.

Хотя тестостерон побуждает человека еще сильнее пренебрегать опасностью, он не толкает его к *безрассудному* риску. Исследования, в которых принимали участие шахматисты, хирурги, а также финансовые трейдеры и представители других профессий, демонстрируют, как тестостерон помогает распознавать разумный риск и использовать его. Это химическое вещество, которое, как принято было считать в прошлом, делает людей более иррациональными и примитивными, в действительности помогает поступать целесообразно.

Тестостерон устраняет эмоциональную осторожность по отношению к неопределенности. Он отделяет дельта-волны головного мозга, связанные с эмоциями, от бета-волн когнитивного типа мышления. Хотя во время состязаний мы становимся более возбужденными, тестостерон предотвращает вмешательство эмоций в процесс когнитивной обработки информации.

Недавнее исследование, объектом которого стали игроки в японские шахматы сёги, было сосредоточено именно на этом. Во время турнира испытуемые оценивались по стилю игры — эмоциональному или разумному. Игроки с более высоким уровнем тестостерона придерживались разумного стиля.

По всей вероятности, самое убедительное доказательство было получено, когда Джек ван Хонк давал участникам эксперимента препарат тестостерона, а затем предлагал им пройти тест на математические способности. Итоговые оценки испытуемых возросли на 9 процентов. Под воздействием тестостерона человек мыслит аналитически, может быть, даже слишком рационально.

Однако у сверхрациональности есть и обратная сторона: склонность к спорам. Когда соперник нарушает правила, люди с высоким уровнем тестостерона реагируют на это чересчур резко и болезненно. Их обостренное чувство справедливости перерастает в ярость. Но агрессивное поведение — это не более чем ответная реакция. Сами они не вступают в спор, но если это делает кто-то другой, то сразу становятся ярыми поборниками правил. Это подтверждают как результаты исследований, в ходе которых уровень тестостерона повышался у испытуемых естественным путем, так и результаты экспериментов,

участники которых принимали препараты тестостерона.

В предыдущей главе мы попытались выяснить, почему ощущение несправедливости вызывает гнев. Безусловно, многие люди, склонные к соперничеству, находят в себе подобные черты. Они считают себя, с одной стороны, азартными, а с другой — приверженцами правил и, если кто-то их нарушает, впадают в ярость.

Вспомним аналогию с Невероятным Халком — по большому счету, она не так уж неверна. Нужно только учитывать, что Халк был одним из длинной череды супергероев комиксов издательства Marvel. Блестящий ученый-ядерщик Брюс Бэннер каждый раз, превращаясь в зеленого монстра Халка, боролся с плохими парнями. Только драку всегда начинали *они*.

В свое время у создателя комиксов о Халке Стэна Ли возникла мысль: «вероятно, будет очень забавно — создать монстра и сделать его хорошим парнем». Ли сравнивал Халка с Големом^[25], защищавшим еврейский квартал Праги от погромов, устраиваемых императором Священной Римской империи Рудольфом II. Сначала Брюс Бэннер хотел избавиться от своих способностей, чтобы не навредить людям, но ему пришлось «воспользоваться» Халком, чтобы защитить свою подругу. В конце концов Бэннер научился управлять своими превращениями в Халка и в итоге победил всех злодеев, стоявших на его пути: Би-Зверя, Ззакса, Мерзость и «Громовержца» Росса.

История нашего героя тестостерона во многом напоминает судьбу Халка: никто не знал и не понимал его, поэтому все думали, что он злодей.

3

Выставки собак — удивительный феномен американской культуры. Знаменитая Вестминстерская выставка начала проводиться еще до появления электрических лампочек. Собачьи выставки — небольшая, но высококонкурентная нишевая отрасль. Владельцы собак тратят около 330 миллионов долларов в год на расходы, связанные с проведением выставок. Расходы на собаку-победителя могут достигать 200 тысяч долларов в год. Одно из самых популярных соревнований,

проводимых владельцами собак, называется «аджилити»^[26]. Будучи собачьей версией десятиборья, эти соревнования сводятся к тому, что собака должна как можно быстрее пройти полосу препятствий, перепрыгивая барьеры, взбираясь на горки и спускаясь с них, проползая по тоннелям и делая «змейку» между десятью жердями (как миниатюрный лыжный слалом) — двадцать два разных препятствия всего за сорок секунд. Если собака показывает хорошее время прохождения полосы препятствий, это считается победой, поскольку открывает собаке доступ на более престижные соревнования.

На серьезных соревнованиях собаку направляет не ее владелец, а хэндлер — профессиональный кинолог. Хэндлер в собачьем мире — все равно что жокей для лошадей; его нанимают для подготовки собаки к выставкам и соревнованиям. За один год опытный кинолог принимает участие примерно в 150 соревнованиях; его услуги стоят довольно дорого — до 2500 долларов в день за одну собаку, а также дорожные и другие расходы. Во время каждого прохождения полосы препятствий на кону стоит репутация хэндлера.

Исследователи Пранджал Мехта и Аманда Джонс, чтобы измерить уровень гормонов у 140 кинологов, посетили одно из таких собачьих мероприятий, проходившее в Сан-Антонио. Почему они выбрали для своих исследований именно кинологов? Из-за специфики этой сферы. Дело в том, что на этих соревнованиях мужчины и женщины состязаются бок о бок; причем мужчины не демонстрируют никакого превосходства над женщинами.

В организме женщин гораздо более низкий базовый уровень тестостерона, чем у мужчин. В среднем его количество у них составляет одну седьмую от количества этого гормона у мужчин. Но, как показало исследование с участием челюстно-лицевых хирургов, базовый уровень тестостерона не является решающим фактором — он может повыситься в ответ на вызов. Довольно долго оставалось невыясненным, происходит ли то же самое у женщин. Многие ранние исследования не позволяли сделать окончательный вывод.

В ходе эксперимента 83 кинолога мужского пола показали ожидаемый результат: уровень тестостерона повысился перед соревнованием и продолжал повышаться в его ходе. Но у 57 женщин

такой закономерности не наблюдалось. В полном соответствии с результатами многих других исследований уровень тестостерона у женщин-кинологов не повысился во время соревнований, не возрастал и не снижался после победы или поражения.

Хотя эти выводы соответствовали результатам предыдущих экспериментов, Пранджал Мехта все-таки поставил эти данные под сомнение. Его настораживало то обстоятельство, что за кулисами соревнований женщины-кинологи поддерживали дружбу друг с другом и много общались с владельцами собак.

Согласно гипотезе, в стрессовой ситуации женщины соблюдают правило «прояви заботу и подружись», таким образом, вступая в общение с другими людьми, они пытаются снять напряжение. Женщины продолжают придерживаться стратегии пары, усвоенной ими еще в детстве, согласно которой доминирование запрещается, а равенство вознаграждается.

Мехта знал, что уровень тестостерона не меняется, когда соревнуется двое друзей или когда один член команды побеждает другого во время тренировки. Если вам приходится состязаться с тем, кто вам небезразличен, ваше беспокойство по этому поводу подавляет реакцию тестостерона. В действительности соперничество между друзьями приводит зачастую к обратному эффекту: у победителя уровень тестостерона снижается.

Пранджал Мехта заинтересовался, почему женщины-кинологи подавляли собственную реакцию тестостерона, поддерживая дружеские отношения с другими кинологами вне соревнований.

При подготовке эксперимента, который должен был ответить на этот вопрос, Мехта и Джонс разработали такую схему соперничества, где женщины не имели возможности оказывать поддержку друг другу или проявлять дружеские отношения.

В лабораторию приходили две участницы, образуя пару. Им давали небольшое задание, в процессе которого они должны были узнать друг друга поближе. Затем исследователи сообщали испытуемым, что при выполнении следующего задания им необходимо будет состязаться друг с другом, и предлагали пройти компьютерную версию теста на оценку интеллекта. После этого женщин сажали за компьютеры, расположенные у смежных стен комнаты, что позволяло разместить

участниц достаточно далеко, чтобы они не видели изображение на экранах друг друга, но достаточно близко, чтобы слышать одна другую. Исследователи требовали, чтобы участницы не общались во время выполнения задания, поскольку это повлияло бы на их познавательные способности. Один из ассистентов все время находился рядом, чтобы не допустить никаких бесед между ними. Сам тест представлял собой серию задач. Решив очередную задачу, каждая женщина должна была сказать: «Сделано» — причем довольно громко, чтобы ее могла услышать другая участница эксперимента.

В тест были внесены некоторые изменения. Одна из женщин получала гораздо более легкие задачи, а значит, ее «сделано» звучало в два раза чаще, что очень расстраивало, как и следовало ожидать, проигрывающую участницу.

Когда женщины находились в отдалении друг от друга и не могли общаться, реакция тестостерона была у них точно такой же, как и во всех экспериментах с участием мужчин.

За последние два года исследователи установили, что тестостерон реагирует у женщин точно так же, как и у мужчин. Это подтвердили данные экспериментов с участием теннисисток, волейболисток, футболисток и даже бадминтонисток. Но ключевой фактор процесса заключается в одном условии: женщины должны очень серьезно относиться к соревнованиям и быть действительно заинтересованными в победе.

Если человеку безразлично, каким будет результат противостояния, уровень тестостерона не изменится, независимо от его пола. Общение с соперниками, дружеские отношения с ними подавляют реакцию тестостерона как у женщин, так и у мужчин.

Грамотный участник состязания может использовать этот механизм с выгодой для себя, зная, когда лучше дистанцироваться от соперников, а когда стоит намеренно заводить дружбу с ними.

Стоит ли вам вступать в беседу с другими претендентами на вакантную должность, которой вы добиваетесь? Когда бэттер достигает первой базы и ему необходимо решить, нужно ли красть следующую базу, что произойдет, если он начнет болтать с бейсменом первой базы? Пройдет ли финал НБА в менее напряженной обстановке, если суперзвезды команд противников поприветствуют

друг друга как лучшие друзья, а не как непримиримые соперники?

4

Давайте уделим немного внимания еще двум гормонам, имеющим отношение к процессу соперничества: кортизолу и окситоцину. Мы выяснили, что тестостерон не является тем жупелом, за который его все принимали. С кортизолом и окситоцином произошла подобная история — к ним тоже относились неправильно.

На протяжении десятилетий кортизол считался синонимом стресса. Повышенный уровень этого гормона в течение длительного периода свидетельствовал о синдроме хронического дистресса, а кратковременное повышение уровня означало наличие острого стресса. Считалось, что стресс — это плохо, значит, и кортизол плох. Он ослабляет иммунную систему, снижает способность к обучению, оказывает негативное воздействие на гиппокамп, где хранятся долгосрочные воспоминания, и вызывает депрессию.

Однако в этом описании кортизола неправильно одно: этот гормон *необходим* нашему организму. Организм использует кортизол для преобразования пищи в процессе обмена веществ, а также для выработки энергии и повышения уровня сахара в крови. Во время физических соревнований кортизол необходим хотя бы для того, чтобы поддерживать постоянный запас энергии. Однако было не совсем понятно, как воздействует гормон на мозг во время состязаний.

Первый ключ к разгадке появился пару лет назад, когда исследователи начали давать участникам экспериментов препараты кортизола для приема внутрь. Они обнаружили, что, когда его принимали пациенты с фобиями, их уровень тревожности снижался. А когда исследователи осмелились подвергнуть этих пациентов стрессу, с ними все было в порядке — это не оказало на них негативного воздействия.

Были проведены исследования с участием обычных людей, которым давали кортизол, а затем показывали изображения злых лиц, сканируя при этом их мозг. Кортизол смягчал реакцию миндалевидного тела участников эксперимента, благодаря чему они не так остро реагировали на неприятные фотографии. На самом деле кортизол их

успокаивал.

Исследователи пришли к выводу, что кортизол не вызывает напряжения, скорее организм вырабатывает его в *ответ* на стресс. Назовем этот гормон средством борьбы организма со стрессом.

Хронически высокий уровень кортизола может свидетельствовать о том, что в жизни человека присутствует слишком много постоянных нагрузок — и это реальная проблема. Однако резкие скачки уровня кортизола под воздействием кратковременных стресс-факторов (таких, как соревнования) представляют собой *здоровую реакцию* организма. Если у человека повышенный уровень кортизола во время состязаний, это нельзя автоматически считать признаком проблемы. Вполне вероятно, что кортизол просто делает свою работу.

Повторим еще раз: кортизол — не признак стресса, а средство борьбы с ним. Этот компенсирующий гормон возвращает организм в состояние гомеостаза.

Кортизол с таким постоянством присутствует в стрессовых ситуациях, что ученые довольно долго не могли оценить его роль. Ситуация напоминает присутствие машин скорой помощи в автомобильных авариях: обратив на них внимание, можно предположить, что они и есть причина аварий. Но ведь скорая помощь приезжает, чтобы помочь пострадавшим.

Вспомним участников конкурса балльных танцев, о которых шла речь в начале книги: независимо от их профессионального опыта у всех было зафиксировано существенное повышение уровня кортизола до и во время конкурса. Но и здесь это не обязательно свидетельствует о наличии дистресса. Успешным конкурсантам повышение уровня кортизола помогало справиться с напряжением — в достаточной для хорошего выступления степени.

Как это работает? С одной стороны, повышенный уровень кортизола подавляет реакцию миндалевидного тела и снижает страх. С другой — кортизол является скрытым фактором оптимального соотношения адреналина и норадреналина, о котором шла речь в предыдущей главе. Если вы помните, норадреналин вызывает сужение кровеносных сосудов (что плохо), тогда как адреналин расширяет их (что хорошо). Кортизол повышает содержание фермента, превращающего норадреналин в адреналин. Он повышает скорость

этого превращения, что улучшает соотношение этих двух гормонов.

Принимая во внимание все сказанное выше, у нас не должно создаваться впечатление, что гормон кортизол способствует соперничеству. На самом деле это не так. Скорее наоборот, он подавляет стремление к конкуренции. Из-за этого гормона вас меньше волнует результат. Кортизол и тестостерон регулируют друг друга: один пытается остановить другой, и наоборот. Уровень обоих гормонов повышается в процессе состязания, поскольку именно так мы чувствуем себя в это время. В какой-то моменты мы испытываем прилив энергии и уверенность в своих силах. В следующий момент наш энтузиазм угасает, и мы становимся несколько пассивными — работаем недостаточно упорно. А затем все повторяется.

Когда кто-то проигрывает состязание, как правило, организм генерирует последний сильный выброс кортизола. Это явление тоже носит адаптивный характер, поскольку способствует восстановлению психического состояния. Кортизол заставляет вас меньше волноваться о результатах. Предлагает оставить все в прошлом и двигаться дальше. Помогает отключиться от произошедшего и забыть о поражении.

А теперь давайте заглянем в глаза человеку, изображенному на рисунке.



Можем ли мы сказать, что он чем-то обеспокоен? Или у него виноватый вид? Может быть, он в замешательстве?

Эти глаза — одно из тридцати шести изображений, используемых в тесте «Чтение психического состояния по взгляду», который разработал психолог Кембриджского университета Саймон Барон-Коэн. Тест позволяет оценить способность человека точно распознавать скрытые эмоции других людей. Прочитать эмоции на представленном выше изображении относительно легко (данный

человек в чем-то виноват), хотя в целом тест довольно сложен.

Что может произойти, если вы столкнетесь с человеком с таким выражением глаз? Что в таком случае надо делать? Такая черта характера, как успешная агрессия (которая формируется в детстве, во время жестких контактных игр), становится решающим фактором, помогающим понять, о чем думает этот человек и как на это следует реагировать.

Когда участникам эксперимента давали дозу гормона окситоцина, они набирали большее количество баллов за тест «Чтение психического состояния по взгляду». Кроме того, их результаты были выше и по тесту «Задача по межличностному восприятию» — в ходе этого видеотеста испытуемые должны наблюдать за языком тела двух людей, а затем сделать заключение о взаимоотношениях между ними.

Окситоцин широко известен как гормон любви. Он вырабатывается у кормящих матерей. Его выброс происходит во время оргазма. Окситоцин создает глубокую и прочную связь, хотя и существует в мозге всего несколько минут перед распадом. Хорошее объятие — вот и все, что нужно для небольшого выброса этого гормона. Однако последние научные исследования говорят о том, что гормон объятий играет важную роль и в состязаниях.

Окситоцин помогает распознавать врага — увидеть намерение в его глазах.

В прошлом ученые считали, что окситоцин вызывает доверие к людям. Но когда исследователи дали пациентам с пограничным расстройством личности препарат окситоцина в надежде, что он поможет им доверять людям, то неожиданно обнаружили противоположный эффект. Пациенты начали еще меньше доверять другим. Окситоцин помогает кормящей матери привязаться к ребенку, но он же превращает ее в медведицу, готовую защищать своего малыша. Уровень агрессии у кормящих женщин в два раза выше, чем у матерей искусственно вскармливаемых детей.

Во время другого исследования, проведенного доктором Вэнди Берри Мендес, женщинам давали окситоцин, после чего подвергали социальному стрессу: окружающие отвергали их. Окситоцин не помог этим женщинам успокоиться; более того, он вызвал у них настоящий гнев. В какой-то мере этот гормон снимает оковы с наших чувств. Под

его воздействием любовь может стать еще сильнее. Когда вы испытываете гнев, окситоцин тоже выпускает его на волю.

Карстен де Дрю из Амстердамского университета тоже дает участникам своего эксперимента окситоцин, чтобы изучить его роль в поведении человека. «Истинный эффект гормона состоит в том, что он маркирует людей как принадлежащих и не принадлежащих к группе», — утверждает он. Он помогает мозгу определить, является другой человек вашим другом или врагом. Если мозг решает, что это друг, он стимулирует дружественное поведение. Но если приходит к выводу, что перед вами враг, тогда его реакция — осмотрительность, настороженность и агрессия. Во время проведенного недавно исследования де Дрю давал испытуемым окситоцин, а затем предлагал им сделать выбор из серии картинок с изображением лиц. Участники эксперимента должны были выбрать тех, с кем они хотели бы завязать отношения или состоять в одной команде. Под влиянием окситоцина испытуемые выбирали людей, лица которых выглядели намного более пугающими и даже физически отталкивающими.

Мы должны помнить: гормоны соперничества предназначены не для того, чтобы помогать нам лучше сдавать тесты, делать правильные шахматные ходы или быть хорошими хирургами. Их цель — помогать в тех случаях, когда мы сталкиваемся лицом к лицу с опасностью.

В экранизации романа Майкла Льюиса «Слабое место» (The Blind Side), в которой идет речь о школьных годах игрока НФЛ Майкла Оэра, актриса Сандра Буллок играет Ли Энн Туи, богатую женщину и мать семейства, которая усыновляет мальчика. Во время одной тренировки ему никак не удастся заблокировать соперников. Защитники легко обходят его, сбивают с ног хафбека и квотербека. Майкл — очень крупный парень, но он еще не научился вкладывать в свою игру страсть, и тренеры называют его тьюфом. В этот момент Ли Энн Туи спускается с трибун к сыну и отводит его в сторону.

Она напоминает Майклу, что он готов был яростно защищать ее, когда они поехали в неблагополучный район города. Она напоминает ему, как он спас ее младшего сына буквально из-под колес автомобиля. Ли Энн говорит: «Эта команда — твоя семья... Тони — твой квотербек... когда ты смотришь на него, думай обо мне. О том, как ты защищаешь меня... Когда ты смотришь на него, думай об Эс Джее и о

том, что ты никогда никому не позволишь ему навредить».

Ли Энн Туи учит Оэра думать так, как думает мама-медведица, пытаясь пробудить его защитный инстинкт. После этого Майкл начинает успешно атаковать игроков защиты противника.

В этой сцене Ли Энн Туи выполняет ту же функцию, что и окситоцин в головном мозге: смешивает в единое целое любовь и агрессию.

Новое понимание окситоцина сообщает о характере конкуренции нечто важное с философской точки зрения. Некоторые считают, будто конкуренция — это обратная сторона заботы, а борьба — обратная сторона любви. Но на самом деле одно лежит в основе другого; эти две силы действуют параллельно. Мы вкладываем в борьбу все силы, чтобы защитить свою команду. Мы боремся изо всех сил за тех, кого любим.

5

Приведем пример неправильного понимания роли тестостерона. Кристоф Эйзенеггер, психолог-экспериментатор из Кембриджского университета, провел исследование, в ходе которого 120 женщин должны были сыграть три раунда игры с деньгами. В течение каждого раунда они могли либо разделить деньги с соперницей, либо отнять их у нее. Затем женщины могли забрать выигрыш домой. Накануне игры Эйзенеггер дал всем участницам какой-то препарат под язык. Он объяснил, что это либо тестостерон, либо плацебо, но не сказал точно, что кому досталось.

После игры психолог спросил женщин, что, по их мнению, они приняли — тестостерон или плацебо.

Женщины, игравшие в свою пользу, были уверены, что получили тестостерон. Женщины, которые вели себя бескорыстно, считали, что им дали плацебо. На самом деле все было наоборот. Женщины, получившие тестостерон, делились деньгами с соперницами гораздо чаще. Следовательно, *представления* о тестостероне однозначно противоречат его *истинному назначению*.

Принято считать, что тестостерон делает человека эгоистичным и безразличным к тому, что думают о нем другие люди. Но гормон

заставляет человека больше заботиться о том, чтобы окружающие были о нем высокого мнения. Унести весь выигрыш домой оказалось не столь важно, сколь понравиться другим участникам эксперимента. Чтобы вызвать их симпатию, требовалось поделиться деньгами, даже если это будет большая сумма.

Специалист по поведенческой неврологии Дэвид Эдвардс из Университета Эмори получил аналогичный результат в ходе исследования с участием университетских футболистов. На протяжении сезона Эдвардс и тренеры университетской футбольной команды оценивали игроков по специальной шкале, состоящей из пятнадцати пунктов. Шкала не предназначалась для определения общего рейтинга игроков, она была полностью посвящена очень тонким нюансам командной работы. В футболе игрокам приходится постоянно менять позицию, даже если они не получают мяч; перемещаться и увлекать за собой персональных защитников, чтобы товарищи по команде могли получить мяч в освободившемся месте. В защите они должны обеспечить поддержку своих товарищей по команде. Футболистам приходится тяжело работать, много бегать, не получая за это никакой награды. Кроме того, они должны координировать использование мимики, жестов и сдержанного тона, который не вызывал бы у других игроков ощущения, что ими командуют. Когда члены команды используют какие-то уловки, чтобы ввести соперников в заблуждение, их товарищи должны уметь их разгадать и определять истинные намерения игроков своей команды. Шкала оценки игроков, состоящая из пятнадцати пунктов, позволяла раскрыть истинную суть команды.

За месяц до окончания сезона каждый из двадцати двух игроков мужской команды по футболу выставил оценки своим товарищам. Таким образом, была получена двадцать одна оценка по специально разработанной шкале. Совокупная оценка каждого игрока представляла собой то, что его команда действительно о нем думает.

Эдвардс не сообщил игрокам результаты рейтинга, поскольку не хотел влиять на атмосферу в команде, входившей в десятку лучших в стране. В последнюю неделю сезона команда должна была провести на своем поле важный матч, от которого зависел выход на национальный турнир. В то время как в Эмори все болели за свою команду, Эдвардс и

его помощник наблюдали за игрой с особым интересом. Чтобы измерить уровень гормонов у игроков, они взяли у них образцы слюны перед матчем и собирались сделать это сразу после игры.

Команда выиграла 1 : 0 в дополнительное время.

Когда были проанализированы образцы слюны, Эдвардс с удивлением обнаружил явную закономерность. Чем больше у игрока повышался уровень тестостерона во время игры, тем выше был его балл за командную работу. У футболистов, получивших самую высокую оценку в рейтинге командных игроков, уровень тестостерона повысился почти на 60 процентов за время матча. У членов команды с низким рейтингом (придерживавшихся эгоистичного стиля игры) уровень тестостерона не повысился. Им было безразлично, что думают о них товарищи по команде; они не хотели делиться мячом, не делали пробегов и не общались с другими игроками.

Тестостерон не стимулировал лучших игроков команды чаще передавать мяч, но они дорожили мнением своих товарищей, поэтому они делали все возможное, чтобы заслужить их уважение. В этом смысле тестостерон адаптирует поведение человека к социальным обстоятельствам. Он пойдет на многое, чтобы заслужить высокую оценку окружающих, и тестостерон усиливает подобное поведение.

Пожарные с высоким уровнем тестостерона демонстрируют необыкновенное бесстрашие. Они проводят смелые спасательные операции в зданиях, где разгораются сильные пожары. Но этот же гормон имеет другое действие у парамедиков, которые демонстрируют такое качество, как добросовестность, заботясь о пациентах, оказавшихся в сложной ситуации, правильно общаясь с врачами в больнице и должным образом устанавливая очередность оказания медицинской помощи.

Это очень ценная информация. Каждый раз, когда в игру вступают биологические факторы, существует соблазн предположить, что биологическое определяет психологическое и что мы все отданы на милость этой биохимической лотереи. Если вы принадлежите к числу тех счастливицков, у которых тестостерон реагирует на вызов, значит, вы выиграли свой приз. Но ученые понимают этот процесс несколько иначе. Тестостерон и мотивация образуют такой же цикл, как яйцо и курица. Тестостерон повышает мотивацию, но и мотивация повышает

уровень тестостерона. Если вы заинтересованы (по-настоящему заинтересованы) в результате, гормон непременно отреагирует на это.

И самое важное, тестостерон не стимулирует определенный тип поведения. Он усиливает ту линию, которая считается важной в соответствующей социальной ситуации. Если вы хотите использовать силу тестостерона (если вам необходимо изменить ту модель поведения, которую он поддерживает), измените свои представления о том, чем можно заслужить расположение других людей. В футболе игроки-единоличники, не желающие отдавать мяч, должны знать, что, слишком увлекаясь маневрами с мячом, они не заслужат уважения ни со стороны команды, ни со стороны тренеров или родителей, ни со стороны болельщиков. В школьных столовых ученики должны понимать, что социальное доминирование не позволит им заслужить расположение товарищей. Изменив культурную среду, в которой существуют люди с высоким уровнем тестостерона, вы измените то, что они делают ради уважения. Это касается и советов директоров компаний, и правительственных учреждений, и спасательных служб, и взводов солдат.

ЧАСТЬ IV

КОЛЛЕКТИВ

*Художник — это тот, кто вступает в
состязание с Богом.*

Патти Смит

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Иерархия в командах

1

Ни в средней школе, ни на первых двух курсах университета Джейсон Лезак не проявлял себя как первоклассный пловец общенационального уровня. Полностью он никогда не отдавался какому-то одному виду спорта. В ирвайнской средней школе он был разыгрывающим защитником баскетбольной команды, а также входил в состав сборной США по водному поло. «Я никогда не занимался только плаванием», — вспоминает он. В Калифорнийском университете в Санта-Барбаре он начал упорнее тренироваться и активно изучать технику плавания. «На первом курсе университета я добился серьезных успехов на Всемирных университетских играх». В следующем году Лезак выиграл титул на национальном университетском чемпионате.

После окончания университета мало кто из пловцов продолжает принимать участие в соревнованиях, но Лезак как раз накануне выпуска попал в категорию лучших. С 1999 по 2002 год он считался самым быстрым американским пловцом на дистанции 100 метров свободным стилем, поэтому стал участником последнего этапа в эстафете. В этом виде спорта так поступают всегда: самого быстрого члена команды ставят последним. Но в случае с Лезаком все обстояло несколько иначе. Он удерживал позицию пловца последнего этапа на протяжении десяти лет, потому что неизменно показывал в эстафете более высокую скорость, чем в одиночных заплывах. «Это всегда придавало чувство уверенности остальным ребятам. В эстафете я при любых обстоятельствах проплывал дистанцию на девять десятых секунды быстрее». В эстафете старт отнимает 0,6–0,7 секунды, но даже с учетом этого Лезак уверенно проплывал дистанцию на 2–3 секунды быстрее, чем пловец, показывающий второе лучшее время.

Чем это объясняется?

Стать членом команды — значит получить возможность принадлежать к чему-то большему, чем вы сами. Даже малейшее проявление коллективной идентичности может пробудить дух

командного товарищества. Исследователи обнаружили: даже если просто сообщить человеку, что он родился в один день с другим участником эксперимента, у него повышается мотивация, и он активнее работает над выполнением общей задачи.

Этот эффект усиливается по мере укрепления чувства причастности. Совместное прошлое, эмблема и цвета команды, противодействие со стороны соперников, препятствия на пути к победе — чем больше факторов, объединяющих команду, тем сильнее приверженность ее членов общему делу.

Спортивная биография Джейсона Лезака, несмотря на его славу сильнейшего спортсмена последнего этапа, омрачена поражениями. В сборную США по плаванию входили самые быстрые пловцы; тем не менее на протяжении восьми лет команда не одержала ни одной победы. На Олимпийских играх 2000 года в Сиднее американская сборная проиграла австралийцам, хотя в ее составе было четыре сильнейших пловца мира и, как сказал Лезак, «до Олимпиады в Сиднее мы тринадцать лет подряд были лидерами соревнований». «У нас было такое чувство, что мы подвели свою страну», — вспоминал он. На Олимпийских играх 2004 года в Афинах команда США, будучи в числе фаворитов, снова проиграла.

Но на последней неделе Олимпиады Лезак понял принципиально важную вещь. Одной из последних была смешанная эстафета 4 × 100 метров, в которой он плыл вольным стилем. Лезак вспоминал: «Между нашими ребятами было крепкое чувство локтя. Трое учились вместе в Техасском университете — это их объединяло. Они отлично влияли друг на друга, и я тоже хорошо вписывался в их команду. Это чувствовалось во всем. Парни стремились к победе из самых высоких побуждений: ради себя, ради команды, ради страны». Джейсон Лезак был уверен, что внес свой вклад в победу команды в том заплыве: «Мы вышли на дорожку и победили, побив мировой рекорд на *три секунды*... Во время той эстафеты вольным стилем я знал, что нам нужно».

Раньше членам команды не всегда хватало взаимосогласованности. Лезаку, когда он играл в баскетбол и водное поло, было хорошо знакомо, что такое скоординированность общих действий. А вот ребята из сборной по плаванию еще не обрели чувства локтя. Он

видел: вот стоят они на пьедестале, держась за руки. И выглядят как команда — но при этом каждый сам по себе. На самом деле они представляли собой четырех самых быстрых американских пловцов.

Разница между командным и одиночным заплывом технически совсем невелика, почти незаметна: та же дистанция, та же техника плавания. Единственное отличие — это старт. Истинное различие носит психологический характер и делает плавание уникальным видом спорта, иллюстрирующим силу командного духа, а не просто слаженную работу команды. Например, во время соревнований по баскетболу спортсмены одной команды должны полностью взаимодействовать: передавать мяч друг другу, ставить заслоны, обеспечивать зонную защиту. Тогда как в командном заплыве единственное, что связывает участников эстафеты и обеспечивает конечный результат, — это более или менее быстрое преодоление дистанции.

На Олимпиаде 2008 года в Пекине Лезак и его товарищи по команде ожидали начала своего заплыва в «Водном кубе» — зоне подготовки. Там находились еще тридцать два спортсмена из разных стран. Одни, чтобы успокоить нервы, прохаживались туда и обратно; другие, отстранившись от внешнего мира наушниками, слушали музыку; третьи сверлили взглядом своих соперников, пытаясь вывести их из равновесия. Лезак в таких случаях обычно любил спокойно посидеть, ничего не делая. Но в тот день он решил отказаться от привычного отдыха и собрал всех членов команды.

Джейсон напомнил им, что на Олимпийских играх сборная США по плаванию выигрывала тринадцать раз подряд. Это была их игра, эстафета принадлежала им. Он сказал своей команде: «Я хочу, чтобы мы вернули ее. Мы — команда. Мы — одно целое. Давайте плыть *вместе*. Нас четверо, и мы *вместе* проплывем эти четыреста метров, а не по сто метров каждый». За пять минут до своего заплыва они вышли из зоны подготовки к бассейну. «Я не помню точно, какие слова сказали другие ребята, но помню выражение их глаз. Я видел, как каждый пловец сконцентрировался; они прониклись тем, о чем я им говорил, — мои слова возымели действие. Я просто ощущал, как мы думаем друг о друге. Это было словно химическая реакция».

Вы его не видите, вы не можете его описать, но *чувствуете* его —

этот *невидимый* элемент. Что же это такое?

Меняет ли работу мозга наша принадлежность к команде? Заинтересовавшись данным вопросом, исследователи сделали участникам эксперимента функциональную томографию головного мозга и пришли к выводу, что действительно меняет, даже если вы всего лишь зритель. Например, вы смотрите матчи с участием «Ред Сокс», за которую болеете. Когда на поле случается острая ситуация с ее игроками, у вас сразу включается определенный участок головного мозга; когда играют бейсболисты безразличных вам команд — другой. То есть, если речь идет о командах, не представляющих для вас особого интереса, вы ведете себя как разумно мыслящий человек, и работают те участки головного мозга, которые отвечают за принятие решений. Если речь идет о любимой команде, совершенно очевидно, что в игру вступают участки мозга, отвечающие за эмоции, при этом отключаются нейтральные участки, отвечающие за принятие решений, и тогда вместо них вы используете нижнюю теменную долю, управляющую так называемым зеркальным эффектом. Ваш разум функционирует так, будто вы сами выполняете соответствующие действия. На домашнюю базу, на уровне нейронов, возвращается не бейсболист — возвращаетесь вы сами.

Зеркальное повторение действий объясняет, почему, видя зевающего человека, вы начинаете зевать сами; почему, если на совещании один человек скрещивает ноги, другие делают то же самое. Зеркальное копирование распространяется не только на моторику; на самом деле здесь имеет место *идеомоторный эффект*. Мы автоматически копируем установки, предубеждения, уровень стресса и способы активации целей, свойственные другим людям.

Зеркальный эффект — один из способов, с помощью которых члены группы подсознательно воздействуют друг на друга посредством невербальных сигналов. Настроение и энергия заразительны, поэтому вы можете «подхватить вирус» от своих товарищей по команде, например ощущение неотложности задачи. Это автоматический процесс, не поддающийся осознанному контролю. У любой команды есть свои флюиды, поэтому каждый может почувствовать, когда в команде растет уверенность в успехе или когда она становится безразличной и пассивной.

Когда члены американской сборной по плаванию направлялись к своим стартовым тумбам, они чувствовали, как уверенность Джейсона Лезака передается им. А сам Лезак в тот момент думал, что в командных заплывах даже самые сильные пловцы — вроде их противников из французской сборной — не выигрывают в одиночку: «Я верил, что мы справимся с этим. У нас есть все шансы на победу».

2

За последние два десятилетия XX столетия японские конкуренты разгромили американскую автомобильную промышленность. Японские автомобили собирались с применением передовых технологий; они были более безопасными и дешевыми. Всему этому есть простое объяснение: японцы смогли создать мощное автомобилестроение (лучше, чем у американцев) благодаря принципиально иной корпоративной культуре. Японские компании были организованы по принципу команд: отдельные сотрудники ставили благо всей организации выше собственных интересов и потребностей. Эти команды работали намного эффективнее, мотивированно и рационализаторски.

Американская автомобильная промышленность тоже начала внедрять организацию производства по принципу команд. Подобные изменения постепенно произошли во всех отраслях. По данным многоуровневого исследования компаний, входящих в список Fortune 1000, основное внимание в настоящее время уделяется работы в команде и, самое главное, оплате труда в зависимости от результатов труда всего коллектива. В начале XXI века систему коллективного вознаграждения использовали 80 процентов компаний, тогда как в 1980 году их было только 20 процентов. В США командный подход получил столь широкое распространение, что в американской системе образования все чаще стал использоваться коллективный метод обучения, поскольку, как считается, именно такой окажется среда на будущих рабочих местах учеников.

Некоторые ученые обратили внимание, что командам свойственна сильная социальная привлекательность, поскольку их воспринимают как демократизирующую структуру, наделяющую полномочиями

сотрудников компаний, которые в противном случае чувствовали бы себя погребенными под множеством иерархических уровней управления. Теоретически команды стимулируют участие сотрудников в управлении компанией и усиливают их чувство ответственности.

При самых благоприятных обстоятельствах команда действительно лучше «суммы ее составляющих»; в этом случае верно, что $1 + 1 = 3$. В Национальной баскетбольной ассоциации сыгранность команды обеспечивает на шесть побед в год больше, чем можно было бы предположить на основании личного вклада каждого игрока. В сфере продаж фармацевтических препаратов более успешная командная работа обеспечивает на 13 процентов больше доходов от продаж.

Однако командная работа сама по себе автоматически не становится лучше суммы работ отдельных сотрудников. Во многих случаях коллектив оказывается менее производительным, чем индивид. Этот феномен называют «торможением коллективной деятельности» или «процессуальными потерями при групповой деятельности».

Люди склонны слишком оптимистично оценивать продуктивность командной работы, поскольку не всегда понимают, как много времени тратится в командах впустую. 62 процента проектов по разработке программного обеспечения не выполняются в срок; 49 из них превышают выделенный бюджет. По мнению профессора Университета Северной Каролины Брэдли Стаатс, на координацию действий членов команды уходит слишком много времени, поэтому результативность отдельного сотрудника даже в небольшой команде может снизиться на 40 процентов.

Когда коллектив объединяет стремление к одной цели, происходят настоящие чудеса. Однако рабочие группы современных корпораций не имеют с этим ничего общего: по некоторым оценкам, 90 процентов сотрудников, выполняющих интеллектуальную работу, входят в разные команды, причем каждая борется за время и внимание своих членов. В итоге ни один проект не получает полного внимания со стороны подобных работников. По мере развития так называемых виртуальных команд, работающих на базе современных информационных технологий, сотрудники которых рассредоточены по всему миру, между их членами вообще нет никаких отношений — чаще всего они даже лично не знакомы друг с другом.

Изучение тысяч компаний, деятельность которых организована по принципу рабочих групп, не дает убедительных доказательств, что в среднем они зарабатывают больше денег или трудятся более продуктивно после внедрения командной структуры. Тем не менее управляющие таких компаний получают значительную прибавку к зарплате — ведь внедрение командного метода работы по всему миру говорит о них как о прогрессивно и творчески мыслящих новаторах.

Вокруг команд возникает своеобразный ореол: если работники трудятся хорошо, успех относят на счет всей группы. Но в случае неудачи вина возлагается на отдельных членов команды. При этом люди думают следующим образом: «Если бы он тогда удержал мяч...» или «Если бы она тогда не настаивала на применении столь ненадежной технологии...» Саму команду как структуру никто ни в чем не обвиняет. Команды неизменно рассматриваются как панацея, но их никогда не считают причиной проблем.

Чтобы команда успешно справлялась со своими задачами, она должна быть как можно меньше. В небольшой рабочей группе сотрудники чувствуют себя ответственными за проект и имеют представление о том, что делают остальные ее члены. Но в крупных коллективах добиться этого невероятно трудно. В команде из шести человек между сотрудниками обычно существует пятнадцать связей, которыми необходимо управлять. Если увеличить группу всего на двух человек, сложность структуры почти удвоится: теперь придется координировать двадцать восемь связей между ее членами.

В лучших командах каждый сотрудник заранее знает все действия и потребности своих коллег, никому не нужно говорить, что он должен делать. У команд, которые с трудом сводят концы с концами, есть свой стиль работы: они проводят совещания. Множество совещаний. И на этих совещаниях они много говорят.

Успешные команды при коммуникации используют короткие, вразумительные фразы, и этот процесс носит двусторонний характер. Члены группы делают необходимые запросы, получают подтверждение, что запрос получен, понят и будет принят во внимание. В менее успешных командах вся коммуникация сводится к длинным монологам нескольких человек, занимающих доминирующее положение.

В лучших командах все доверяют друг другу, и каждый верит, что его коллеги сделают все от них зависящее. В плохих командах сотрудники, которых сильнее беспокоит, кто из коллег пользуется чьим-то покровительством, работают недостаточно усердно или приписывают себе заслуги других членов команды — все это приводит к тому, что они сами начинают трудиться намного хуже.

Один из важнейших уроков, предлагаемых наукой, заключается в следующем: самые важные элементы командной работы формируются еще до того, как начнется сама работа.

3

После террористических актов 11 сентября 2001 года все разведслужбы США начали осознавать необходимость объединения усилий для успешной борьбы с терроризмом. Изолированность подразделений была одной из давних проблем шпионского бизнеса: принцип служебной необходимости при ознакомлении с секретными материалами означает, что даже члены одной команды не имеют общего доступа к одной и той же информации.

Поскольку поиски методов, ориентированных на командную работу, зашли в тупик, чиновники ЦРУ обратились за помощью к ученым Гарвардского университета. Группу исследователей под руководством профессора из Гарварда Ричарда Хэкмена пригласили принять участие в качестве наблюдателей в стратегическом сценарии «Зеркало» (Project Looking Glass). Он проводился в хорошо охраняемом месте и представлял собой модифицированную версию военных игр, где в центре внимания условных разведывательных операций были возможные террористические атаки.

На протяжении каждой недели игры для моделирования действий разведслужб в ЦРУ формировали две команды: красную и синюю. Красная команда выполняла функции террористов, которые должны были всю неделю планировать очередной террористический акт. Синяя команда, состоявшая из специалистов по разведке и чиновников из ряда федеральных агентств по охране правопорядка, должна была выяснить, что замышляет красная команда, и сорвать ее планы. Они могли использовать все те методы, которые обычно применяются для

отслеживания действий террористов, в том числе взлом компьютерных систем и прослушивание разговоров противника.

Вся информация была подлинной, и на всех материалах стоял гриф секретности, поэтому никто не имел права обсуждать что бы то ни было в нерабочее время, из зданий запрещалось что-то выносить.

Уже в первый день Хэкмен и его коллега Анита Вулли сразу заметили различие между двумя командами. В состав красной команды входили ученые и другие специалисты, не работавшие в разведслужбах. Поскольку члены этой команды никогда раньше не встречались, они представились друг другу и рассказали о своих профессиональных интересах — что изучают и над чем работают. Кроме того, они обсудили, как их знания могут быть связаны с их заданием в игре. Например, член красной команды представлялся: «Я химик; меня интересует, как можно создать оружие на основе имеющихся на рынке химических веществ, поэтому я могу составить список тех веществ, которые мы могли бы использовать во взрывном устройстве». Затем другие члены команды задавали вопросы, чтобы определить сильные и слабые стороны знаний этого специалиста.

Когда впервые встретились члены синей команды, они представлялись примерно так: «Я агент ФБР, работаю на заместителя директора контрразведки». Члены синей команды говорили о своих должностях и отделах, а не о предметных областях. И никто никогда не обсуждал, как можно использовать их опыт на благо группы.

По словам Аниты Вулли, последствия этого различия сказывались на работе групп на протяжении всей недели. Играя «на стороне нападения», красная команда имела возможность выбирать стратегию. Однако тот факт, что члены команды представились друг другу, рассказав о своем профессиональном опыте, позволил «террористам» с самого начала сосредоточиться на своих целях. Способ, избранный для знакомства членами синей команды, не помог им сформулировать задачи. Вместо этого они погрязли в стереотипах и начали спорить о том, протокол какого агентства им следует использовать. «Синие» так и не организовали свою работу по принципу максимального использования профессионального опыта. Например, они до предпоследнего совещания не знали, что у них есть физик, который владел всей необходимой информацией. Они проигнорировали мнение

специалиста по информатике, когда она вполне обоснованно предположила, что некоторые порнографические изображения в электронных письмах членов красной команды содержат секретный код.

Исследователи обратили внимание, что команды использовали один и тот же способ знакомства, хотя на следующую неделю всегда набирали новый состав исполнителей. И каждый раз ученые не переставали удивляться, какое большое влияние оказывал характер первого знакомства на эффективность работы обеих команд.

В конце концов исследователи уговорили чиновников ЦРУ разрешить им немного изменить модель поведения в следующей игре. Чтобы помешать очередной синей команде начать обычную процедуру знакомства с указанием должностей, исследователи посоветовали участникам подробно расспросить друг друга, чем они занимаются и что знают. Участникам так понравились эти беседы, что они превысили лимит времени, выделенного на процедуру знакомства. Вне всякого сомнения, эта синяя команда оказалась самой успешной. Участники больше использовали свой профессиональный опыт и меньше спорили по поводу протокола.

Удивительно, что совсем небольшое изменение способа знакомства может оказать настолько большое влияние на всю работу команды. Однако эту ситуацию едва ли можно назвать типичной. Напротив, она полностью вписывается в закономерность, которую Хэкмен называет «правилом 60–30–10».

Изучив работу самых разных команд из разных областей деятельности, от экипажа самолета до симфонического оркестра, Хэкмен пришел к выводу, что судьба рабочих групп на 60 процентов зависит от того, как подготовлены встреча и знакомство членов группы. Судьбу команды решает сочетание таких факторов, как эффективность лидера команды, достижимость ее целей и уровень способностей ее сотрудников.

Тридцать процентов успеха команды зависит от начального этапа ее работы: как знакомятся будущие коллеги, какой информацией обмениваются и как распределяют обязанности, которые им предстоит выполнять. Им необходимо согласовать свои ожидания и договориться об общих нормах поведения. В общей сложности судьба коллектива на

90 процентов решается еще до того, как он начнет свою реальную работу.

Хэкмен сравнивает команды с ракетами. Бóльшая часть работы выполняется заранее — на этапе первоначального замысла, структурирования и построения команды. После запуска ракета движется по установленной траектории, а во время полета очень трудно изменить ее курс.

Если команда работает плохо, вместо внесения незначительных изменений, может быть, целесообразно осуществить ее повторный запуск, как это произошло в одной из больниц Далласа. Докторант Гарвардской школы бизнеса Мелисса Валентайн и ее профессор Эми Эдмондсон изучали административные процедуры, применявшиеся в больнице, когда Валентайн узнала, что в отделении экстренной медицинской помощи планируется структурная реорганизация. Будучи частью крупной городской клиники при одном университете, это отделение принимало более 130 тысяч пациентов в год. У большинства пациентов не было страховки; они приходили с самыми разными проблемами: от легкой формы гриппа до опасных для жизни травм. Чтобы справиться с таким потоком, каждый день около восьмидесяти врачей, ординаторов и медсестер работали по скользящему графику, принимая около 250 пациентов в день. Тем не менее работы всегда было больше, чем успевал сделать медицинский персонал: из-за длительного ожидания в очередях 30 процентов пациентов уходили, так и не дождавшись осмотра. Заболевшие люди проводили, в частности, в отделении неотложной помощи в среднем по восемь часов.

До реорганизации на дежурстве находилось около тридцати сотрудников, которые работали в составе больших команд, не имевших четко определенных обязанностей и не организованных по функциям. С одной стороны этажа работала команда, занимавшаяся хирургическими больными; с другой — команда, принимавшая всех остальных пациентов. С каждой стороны этажа располагались рабочие посты — отдельно для врачей и отдельно для медсестер. Во время обычной смены каждому сотруднику приходилось согласовывать свои решения и медицинские манипуляции в среднем с семнадцатью коллегами.

В ходе реорганизации в отделении экстренной медицинской помощи создали пять самостоятельных блоков. Для каждого блока были предусмотрены следующие должности: один штатный врач, два ординатора, старшая медсестра и две постовые медсестры. Врачи и медсестры одного блока пользовались общим постом, что облегчало их взаимодействие. Когда медики заступали на дежурство, их закрепляли за одним из блоков только на период смены, а поскольку все работали по скользящему графику, то шесть сотрудников, обслуживающих один блок, никогда не работали вместе в другую смену, то есть состав этого маленького коллектива постоянно менялся, но функции оставались неизменными.

При поступлении нового пациента его определяли в один из блоков. В тот или иной блок автоматически попадал каждый пятый пациент. Информация о распределении по блокам отображалась на экранах мониторов, чтобы ее мог видеть весь персонал.

Когда сотрудники больницы начали работать по новой системе, постепенно сформировалась любопытная ситуация. Между пятью блоками возникло соревнование, которое даже стали называть «война блоков». По мере того как каждая группа оказывала больным помощь, поток пациентов сокращался — и это сразу отражалось на экранах всех компьютеров. Например, в третьем блоке своей очереди ждали 25 пациентов, тогда как в первом — всего девять. Тогда персонал третьего блока начинал нервно ворчать: «Первый нас сегодня обходит!» — и все дружно ускоряли темп. Никому не нравилось работать в отстающем блоке. Каждая команда смены хотела только выигрывать.

Состояние «войны» стало нормой для всех блоков. Соревновательный процесс длился постоянно, поскольку у медиков не было «финишной черты» — ведь больница работала круглые сутки в течение семи дней в неделю. В любой момент какой-то из блоков либо опережал другие блоки, либо отставал от них. Самое интересное, что соревнование набирало обороты, несмотря на то что состав медицинских команд, обслуживающих блоки, ежедневно менялся, поскольку каждого сотрудника, работающего по скользящему графику, как мы уже говорили, могли назначить на любой блок. Так сотрудник, работающий в блоке № 1, из всех сил соперничал с блоком № 2, но в следующую смену он мог оказаться в блоке № 2, и тогда ему

приходилось состязаться с блоком № 1.

До реорганизации медсестры бегали по коридорам больницы в поисках нужного врача, чтобы он срочно оказал помощь очередному пациенту. После введения новой системы персонал всегда знал и состав команд, и функции ее членов, поэтому все сотрудники могли сосредоточиться на общей задаче — оказывать помощь больным людям. У медиков появилось чувство сопричастности, и благодаря командному духу они теперь на протяжении всей смены рассчитывали друг на друга. Мелисса Валентайн так описывала этот процесс:

Теперь, заступив на смену, врачи спокойно спрашивают: «Кто со мной сегодня работает? Кто мои медсестры?» До введения системы блоков сотрудники крайне редко могли заявлять свои права друг на друга, даже если работали с общими больными. Ординатор, например, кричал: «Кто медсестра этого пациента?!» — а теперь он говорит: «Назначения не выполнены. Где мои медсестры?»

Благодаря четкому распределению функций между блоками и соперничеству между ними пациентов начали обслуживать быстрее, таким образом возросло количество людей, получавших медицинскую помощь каждый день. В среднем время, которое проводил один пациент в отделении экстренной медицинской помощи этой больницы, сократилось с восьми до пяти часов. Ежедневная пропускная способность отделения увеличилась с 250 до 321 человека, то есть почти на 30 процентов. Соперничество между блоками повысило и качество медицинской помощи. У сотрудников возросла мотивация, в отделении царила деловая атмосфера с ритмом неотложного решения задач, что говорило о прекрасно налаженном взаимном сотрудничестве. Медикам нравилось ходить на работу. Их лица сияли, когда они спрашивали Мелиссу Валентайн: «Вы слышали о наших “войнах”?»

Один из проверенных способов повысить качество командной работы — внести ясность в вопрос, кто чем должен заниматься и с кем взаимодействовать, то есть четко распределить функции сотрудников. Идея внедрения эгалитарных принципов, при которых члены команды имеют равный статус и могут быть полностью взаимозаменяемыми, весьма ошибочна. Рабочие группы выполняют свои функции намного лучше, когда сотрудники точно знают свои роли, причем роли эти отнюдь не равноценны.

Один из часто цитируемых ученых, исследующих вопросы эффективности командной работы, Эдуардо Салас из Университета Центральной Флориды, посвятил всю свою научную жизнь изучению процессов, связанных с построением и обучением команд. Салас анализировал деятельность команд, работающих в военной сфере, правоохранительных органах, NASA и в многочисленных коммерческих организациях. Стратегии, обеспечивающие весомые результаты, всегда основаны на четком распределении функций, что особенно важно в экстренных случаях, при изменении и усложнении ситуации.

Как мы уже говорили, распределение функций должно обсуждаться на уровне руководства еще до формирования команды. Но когда уже действующие команды теряют курс, требуется пересмотр и уточнение должностных обязанностей каждого сотрудника, чтобы помочь всему коллективу заниматься общей работой.

4

Согласно одному распространенному заблуждению, все сотрудники успешной команды должны быть друзьями. Исследования же показывают следующую картину: эффективная работа команды повышает качество взаимоотношений ее членов; когда команда терпит неудачу, это огорчает ее членов, и они вымещают друг на друге свое разочарование.

Если команда работает успешно, трения между членами группы не играют никакой роли. Обычно они утверждают, будто обязаны своим успехом тесному сотрудничеству друг с другом, хотя независимые наблюдатели, как правило, сообщают о постоянных ссорах между ними.

Некоторые величайшие команды в истории были известны в равной степени и своими достижениями, и враждой между своими членами. Знаменитая «команда соперников», входившая в сформированный Авраамом Линкольном кабинет министров; гениальные ученые, собранные в Манхэттенском проекте; астронавты из программы «Меркурий» — все эти люди враждовали.

Безоблачная гармония может даже быть сигналом тревоги. Если в

группе нет конфликтов, следовательно, никто не поднимает сложных вопросов, обычно вызывающих разногласия. Члены группы сосредоточены не на командной цели, а на сохранении благопристойных отношений. Страх обидеть кого-то из своих — один из решающих факторов, делающих общие усилия команды меньше суммарных усилий ее отдельных работников.

Большинство исследований, объектом которых были рабочие группы, проводилось в развитых западных странах, где в обществе очень высока ценность индивидуализма, поэтому командный принцип работы на первый взгляд должен был бы восприниматься как анахронизм. Однако ученые сравнили эффективность американских специалистов по переговорам и таких же специалистов из Тайваня, где довольно высок уровень коллективистской культуры. Американские специалисты, работавшие группами, превзошли по эффективности работавших в одиночку. Но в Тайване переговорщики, работавшие в одиночку, добились более ощутимых успехов, чем группы. Причина заключалась в том, что тайваньцев больше интересовало поддержание согласия в команде, чем получение максимального результата, — они никогда не упрекали своих коллег по команде за допущенные ошибки.

Чтобы группа работала хорошо в условиях давления, отдельные ее члены должны проявлять настойчивость и постоянно поднимать существенные вопросы. Когда команда начинает терять энтузиазм и плохо работать, кто-то должен изменить ситуацию к лучшему.

Понтус Леандер изучает проблему влияния зеркального эффекта: как с его помощью передаются от одного члена группы другому настроение и энергия. Однако не все в коллективе подвержены этому влиянию, есть, согласно терминологии Леандера, и «противодействующие». Таким людям свойственно сильное подсознательное стремление не позволять другим управлять собой. Когда «противодействующие» чувствуют, что настроение в группе снижается практически до полного безразличия к поставленным целям и коллектив в целом не прилагает нужных усилий, они не поддаются общему влиянию группы и оказывают сопротивление, тем самым повышая свой энергетический запас. Они играют ключевую роль, провоцируя изменения к лучшему и возврат к прежнему уровню работы, благодаря которому команда приобретает известность.

Уставшие и равнодушные члены заражаются их мятежной энергией, и команда восстанавливается.

Существует аргумент в пользу того, что не каждый член команды обязан быть классическим командным игроком.

По результатам исследования семидесяти восьми европейских и американских симфонических оркестров профессор Гарвардского университета Ричард Хэкмен пришел к парадоксальному выводу: чем лучше играет оркестр, тем больше вероятность соперничества, ссор и разногласий за кулисами. Гармония царила только на сцене.

В свое время эти музыканты начинали свою карьеру, мечтая стать выдающимися солистами. Чтобы получить место в оркестре, они принимали участие в сложнейших прослушиваниях и обошли многих других музыкантов, тем самым доказав, что принадлежат к числу лучших профессионалов. Но — по условиям функционирования такого организма, как большой симфонический оркестр, — самый крупный вклад оркестрантов в общую работу заключается в том, что они никогда не выделяются на фоне музыкантов, сидящих рядом.

Во время исполнения музыкальных произведений оркестранты ничем не отличаются друг от друга. Звучание их инструментов сливается воедино. Все их движения идеально согласованы. Даже одеваются они в одном стиле. И так должно быть на протяжении всей оставшейся профессиональной жизни музыкантов.

Музыканты начинают свой путь в музыке, имея огромные амбиции и высокие ожидания, и, поступив на службу в оркестр, часто чувствуют себя несчастными. С раннего возраста к ним относились как к звездам, поэтому им довольно нелегко держаться в тени и не выделяться на фоне остальных.

Ситуация с оркестром может показаться исключительной, но на самом деле все команды сталкиваются в той или иной степени с одними и теми же проблемами. Вам как руководителю необходимо, чтобы команда состояла из самых талантливых и профессиональных специалистов. Вам нужны звезды? Но звезды хотят сиять. Не желают они, пребывая во мраке, теряться в общей массе. С точки зрения члена команды, имеющего звездный статус, надо светить ярче других — это и есть его *работа*.

Со стороны люди воспринимают такую команду как созвездие

талантливых специалистов. Для самих звезд такая команда представляет собой не что иное, как черную дыру — место, где их блеск полностью растворяется. Поэтому они предпочтут не пропадать в ней. Любой ценой.

Профессор Агнес Штрибек провела опрос среди студентов девяти разных колледжей и университетов — всего 1824 человека. Они рассказывали ей их о своих профилирующих предметах и среднем балле. Студенты изучали разные предметы, и большинство из них стремились получить ту или иную ученую степень. Исследовательница попросила студентов прочесть описание ряда вымышленных должностей, а затем дать ту или иную оценку тем, которые представляют для них интерес и которые они хотели бы занять после окончания учебы.

Проанализировав результаты опроса, Агнес Штрибек обратила внимание на одну деталь: если в описании встречались слова «командная работа», самые лучшие студенты не проявляли к ней интереса. Их отталкивала необходимость вынужденного близкого сотрудничества с кем-либо. Они были убеждены, что командная работа не откроет перед ними никаких перспектив: не будет возможностей ни для дальнейшего обучения, ни для профессионального роста.

Аргументы звучали настолько убедительно, что Штрибек решила сформулировать небольшое предупреждение для работодателей: даже малейшее упоминание о командном принципе труда в объявлении о приеме на работу может привести к снижению общего уровня квалификации кандидатов на соответствующую должность. Лучшие кандидаты просто не станут подавать заявление на эту должность. Им нужна работа, на которой они смогут блистать, которая позволяла бы им взять на себя ответственность за свою судьбу.

Привлекайте талантливых специалистов в свою команду и убеждайте их в пользе командной работы, так как в составе коллектива они добьются гораздо большего, чем в одиночку. Однако хорошим специалистам все равно потребуются гарантии, что их вклад будет признан как их собственный.

Если вам удастся заполучить таких специалистов в команду, остается открытым вопрос, следует ли обращаться с ними как со звездами, то есть иначе, чем с остальными членами команды. Не

подорвет ли особое отношение к одним мотивацию других ее членов?

Исследователи проанализировали, какое денежное вознаграждение получают звезды НБА по сравнению со своими товарищами по команде. В целом, если члены команды получают оплату, которую остальные считают *неоправданно* высокой, это негативно сказывается на игре: спортсмены не хотят работать усердно, получая при этом более низкое вознаграждение. Но если высокая оплата звездных игроков оправдана, то ее сумма не оказывает негативного воздействия на эффективность других спортсменов. В каком-то смысле это всего лишь дальнейшее уточнение функций: кто за что отвечает. Игроки, которые проводят большую часть матча на скамейке запасных, хотели бы получить больше игрового времени, но они понимают, почему игрокам, выходящим на площадку в стартовом составе, платят больше. Новички не ослабляют рвения, если получают меньше денег или признания. Они понимают, насколько удобно научиться чему-то у опытных игроков, а когда появится возможность — доказать, на что они способны.

У звезд все обстоит иначе. Они всегда находятся под прицелом внимания, а ожидают от них гораздо большего, чем от рядовых игроков. Это действительно так, даже в пределах самой команды. Никто не борется за место на нижней ступени, но на место, занимаемое лучшими членами команды, постоянно кто-то претендует. Однако звезды не боятся такой угрозы. Обладая жестким бойцовским характером, они решительно пресекают любые попытки превзойти их и защищают свое место в команде. Но в таком случае они могут оказаться в еще большей изоляции. В беседе с профессором Хэкменом известный баскетбольный тренер Майк Кржижевски поделился, что его беспокоит в отношении звездных игроков: «Когда я тренирую своих “Дюков”^[27], я должен быть близким другом лучшего игрока. Ведь он один. Быть лучшим игроком — значит быть одиноким. Хотя тебе и достаются все почести. Но как бы хороша ни была твоя команда, тебе всегда будут завидовать. Всегда».

Лучшие члены команды испытывают сильнейшее давление, однако тренеры, управляющие, учителя и прочие руководители во многих случаях оставляют их в одиночестве. Они уделяют основное внимание

отстающим, принимая как должное неизменно высокие результаты самых лучших. По мнению Кржижевски, это серьезная ошибка.

Майк Кржижевски был главным тренером мужской олимпийской сборной США по баскетболу, принимавшей участие в Олимпийских играх 2008 года. В состав команды входили такие звезды, как Леброн Джеймс, Джейсон Кидд и Коби Брайант. Позже Майку Кржижевски передали, как Брайант был поражен заботой своего тренера, его стремлением помочь добиться максимальных результатов во время Олимпиады. Тренер вспоминает слова Брайанта, сказанные по этому поводу: «С тех пор как я окончил среднюю школу, никто даже не пытался меня подбадривать; мне просто платили».

Кржижевски объяснил это Хэкмену так: «Быть руководителем — означает не просто давать звездному игроку возможность обеспечить высокий результат; это значит быть его другом и во всем поддерживать его. Ваша команда поднимется на небывалую высоту, если звезды в ее составе будут идти вперед, а все остальные — стараться не отставать от них».

Многочисленные исследования подтверждают следующее положение: ценность лучших членов команды заключается не только в обеспечиваемых ими результатах, но и в тех примерах высокопрофессиональной работы, которыми они вдохновляют своих товарищей по команде. На долю шести процентов ведущих физиков приходится 50 процентов опубликованных научных работ. Ведущие иммунологи повышают результативность исследований своих коллег на 35 процентов. Но дело не только в количестве — если в состав группы исследователей входят только самые лучшие ученые, это повышает качество исследований.

Согласно идеализированному представлению о команде, все ее члены равны и взаимозаменяемы, и это равенство стимулирует приверженность идее. Но наука утверждает, что это только отвлекает от главного. Задача не в том, чтобы жить в соответствии с идеалом, а в том, чтобы добиваться требуемых результатов. В реальной жизни члены одной команды редко бывают равными и далеко не всегда ладят друг с другом. В большинстве случаев именно наличие в команде иерархии с ее четким разграничением ответственности решает проблему повышения эффективности команды.

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

У Микеланджело был свой агент

1

Финский программист Линус Торвальдс в 1991 году опубликовал в одной группе рассылки несколько запросов. Через несколько месяцев он сообщил участникам группы, что написал некий исходный код, и предложил им покопаться в нем, а при желании прислать свои соображения по поводу его улучшения.

Идеи хлынули огромным потоком. С тех пор поток так и не иссяк.

Со временем этот исходный код получил большую известность. Вы знаете его как Linux. С момента создания двадцать лет назад открытый код Linux, насчитывающий уже пятнадцать миллионов строк, стал самой распространенной операционной системой, на базе которой работают смартфоны Android, осуществляется восемь из десяти финансовых сделок и функционируют такие сайты, как Amazon, Facebook, Google и Twitter.

Преимущества открытого исходного кода в том, что этот инновационный метод позволяет получать идеи далеко за пределами вашей команды — даже за стенами компании, фактически во всем мире. Собирая по крупицам идеи, которые бескорыстно предлагают тысячи разных людей, вы получаете результат, намного превосходящий все то, что один человек мог бы себе представить, не говоря уже о том, чтобы создать.

Согласно общепринятому мнению об открытом исходном коде, сотрудничество — это ключ к творческим инновациям. Следовательно, конкуренция (между командами, компаниями или отдельными людьми) — это пережиток прошлого. «Сотрудничество — это новая революция», — провозгласили редакторы британской газеты Guardian. «Ключ к решению любой проблемы — это сотрудничество, а не конкуренция», — так считает USA Today. Предполагается, что из творческого процесса следует исключить такие понятия, как собственность и авторское право, — совместные проекты не принадлежат никому, никто не ставит себе в заслугу их

осуществление, но все могут воспользоваться полученным результатом.

Но соответствует ли эта характеристика истинному положению дел?

В Linux самое поразительное то, что, поскольку это открытый исходный код, все сообщения списка рассылки `LISTSERV` выкладываются в сети. Мы можем прочитать все электронные письма, касающиеся того или иного вопроса, — как случилось в 2007 году, когда один разработчик пришел в ярость из-за того, что его код не был включен в систему Linux, так как предпочтение было отдано коду другого программиста. После шквала писем об этом сам Линус Торвальдс решил выступить в защиту этого процесса:

Означает ли это, что будет накал страстей и соперничество? Конечно! Но в этом ведь весь смысл. Жизнь — это игра, и если вы здесь не для того, чтобы выиграть, что вы здесь до сих пор делаете?

Мы не хотим заниматься интригами. Но поощрять в людях дух соперничества? О да!

Группа исследователей из Университета Тулузы изучила процесс разработки Linux и пришла к выводу, что это «игра, в которой победитель получает всё». Разбросанные по всему миру хакеры работают над одним и тем же фрагментом исходного кода, но в конце этой гонки может быть только один победитель. Эти программисты не сотрудничают, а конкурируют друг с другом, соревнуясь на скорость написания программных кодов и их полезность. Как и в любом другом виде конкуренции, проигравшие порой сильно огорчаются, поскольку в итоге только один человек сможет заявить, что он решил задачу.

Возможно, сам метод разработки Linux и можно назвать примером грандиозного сотрудничества, но ни один программист ни с кем не сотрудничает. Он пишет код самостоятельно в надежде на то, что сможет превзойти всех остальных.

Члены сообщества Linux вправе рассчитывать на признание. В период с 1995 по 2000 год 13 тысяч человек направили письма в список рассылки Linux, но только 350 были признаны соавторами открытого исходного кода Linux.

Вот что говорит по этому поводу Линус Торвальдс:

Один из самых стимулирующих аспектов открытого исходного кода — это чувство личной гордости.

За всю историю Linux только несколько тысяч программистов получили статус разработчиков этой операционной системы. Счастливики указывают это в своих резюме, ведь компании прочесывают код в поисках лучших программистов, которых они хотели бы нанять.

Впрочем, вся история о том, что Linux создают программисты всего мира, объединившие свои усилия, не более реальна, чем история о Томе Сойере. По сути, многие разработчики кода предложили всего одно изменение — не более. А Дэвид Миллер — один — внес 3258 изменений, и Эл Виро — тоже один — 2840. Из пятнадцати миллионов когда-либо написанных строк открытого исходного кода Linux 60 процентов изменений приходится всего на десять разработчиков.

Кроме того, многие программисты получают заработную плату, работая над кодом. Им платит не сама компания; просто их работодатели используют программные продукты семейства Linux и видят прямую выгоду от этого вклада в разработку системы. В Linux Foundation пришли к выводу, что минимум 75 процентов программных продуктов Linux созданы людьми, которым платят за их работу. В версии 2001 года 226 компаний были перечислены в качестве активных разработчиков. В первую двадцатку вошла и Microsoft.

Вот вам и утверждение, что движение за открытый исходный код состоит лишь из одних бескорыстных добровольцев.

С самого начала своего существования Linux был площадкой для публичного состязания между горсткой гладиаторов на глазах у тысяч зрителей.

«Если вы здесь не для того, чтобы выиграть, то что вы здесь делаете?» Если вы не можете выдержать жесткой конкуренции, вам здесь не место. По мнению Эрика Реймонда, сообщество открытого исходного кода предназначено не для всех, а для пяти процентов самых талантливых программистов. Для звезд. В открытом состязании попробовать свои силы может каждый, но побеждают только самые лучшие.

Возникает вопрос: что в итоге движет инновациями —

сотрудничество или соперничество?

Профессор Гарвардской школы бизнеса Карим Лакани довольно давно изучает новаторские процессы в таких связанных с открытым исходным кодом проектах, как Linux и еще одна компания по разработке программного обеспечения — TopCoder. Лакани рассказывает, как Джек Хьюз нашел решение трудноразрешимой задачи: как найти, нанять и удержать лучших компьютерных программистов. В 2000 году Хьюз уговорил Sun Microsystems и Google внести значительную сумму денег в призовой фонд открытого соревнования, которое он назвал TopCoder. Любой программист из любой страны мира мог зарегистрироваться для участия в соревновании и попытаться решить предложенные задачи за отведенное время. Хьюз считал, что хорошие программисты не смогут не отозваться на этот призыв: они выползут из своих щелей, для того чтобы принять участие в соревновании.

За период с 2001 по 2003 год корпорация TopCoder провела ряд соревнований по программированию, чтобы создать себе репутацию в мировом сообществе программистов. На ее сайте к 2004 году зарегистрировались 50 тысяч программистов со всего мира, хотя только пятая их часть решилась принять участие в соревновании. Те из них, кто оказался самым смелым, получили объективный рейтинг способностей и результативности, во многом напоминающий шахматный. Оставшиеся 40 тысяч программистов были, собственно говоря, зрителями.

Джек Хьюз нанял как можно больше программистов, выигравших соревнования, и поручил им работу над проектами для разных компаний. Клиенты оплачивали труд его сотрудников на почасовой основе. Но и на этот раз ему было трудно удержать лучших программистов. Тот подход к выполнению работы, который он им предлагал, был для них слишком неинтересным. Создавалось впечатление, что программистам, которых заинтересовали соревнования TopCoder, становится скучно, как только они попадают в традиционную рабочую среду.

Хьюз задал себе вопрос: а что, если вообще не нанимать программистов? Что, если представить корпоративные проекты в виде соревнований? А деньги, которые платят компании за разработку ПО,

подать как призовой фонд?

Когда Хьюз приступил к реализации своей идеи, поставив на кон всю свою компанию, годовой доход TopCoder составлял 20 миллионов долларов, заработанных главным образом за счет почасовой оплаты труда программистов. Хьюз создал систему, где до двадцати разработчиков ПО могли зарегистрироваться для участия в соревновании по выполнению определенной задачи, которая могла занять пару часов. Прочитав подробное описание спецификаций будущей программы, а также посмотрев рейтинг своих соперников, многие участники соревнования приходили к выводу, что все это не стоит затраченных усилий. Они выбывали из борьбы еще до того, как приступали к заведомо проигрышной задаче, на которую могли бы потратить слишком много времени. Но два-три участника конкурса считали свои шансы обнадеживающими. Они продолжали борьбу, составляя свой вариант программного кода, — и только один из программистов получал деньги за эту работу.

Предположение, будто пара программистов сделает всю работу, не получив за это ни цента, противоречит всем нормальным представлениям о трудовом контракте. Однако Хьюз поставил на то, что между хорошими и плохими разработчиками есть принципиальное различие. Плохие теряют интерес и прекращают дальнейшую борьбу. Хорошие в следующий раз приложат еще больше усилий и постараются добиться успеха.

Этот подход дал такие результаты, что компания Хьюза начала стремительно расти. Вскоре он столкнулся с очередной проблемой: разбивка корпоративного проекта на отдельные задания для еженедельных конкурсов требовала больших усилий. Управляющие проектами были перегружены работой. Хьюз пошел ва-банк и сделал разбивку проектов на отдельные задачи одним из этапов соревнования. Вскоре все этапы процесса разработки программного обеспечения, такие как формирование концепции, составление спецификаций, разработка архитектуры, компоновка, внедрение и отладка программ, стали частью соревнований по программированию.

TopCoder явно более конкурентная, чем Linux, а программистам, которых привлекает одно, не всегда нравится другое. Однако Карим Лакани обнаружил, что обе компании используют циклы, состоящие из

соперничества и сотрудничества. В ходе еженедельного соревнования TopCoder коды каждого участника доступны для просмотра всем остальным. Когда в качестве конкурсного задания выставляется следующий уровень проекта, участники соревнования могут воспользоваться теми идеями, о которых узнали на предыдущих этапах. Сотрудничество и соперничество не противоречат друг другу; это два взаимодополняющих этапа процесса генерирования идей.

Журнал Inc. назвал в 2008 году TopCoder одной из самых быстрорастущих частных американских компаний: объем ее доходов составил 200 миллионов долларов. В настоящее время эта компания разрабатывает программные продукты для десятков клиентов, в том числе Facebook, Google, Intel, Агентства по перспективным оборонным научно-исследовательским разработкам Министерства обороны США (Defense Advanced Research Projects Agency — DARPA), ESPN, GEICO и Pfizer. Проект обычно разбивается на несколько десятков отдельных конкурсных заданий, каждое из которых может быть выполнено за одну ночь работы.

По состоянию на 2012 год в сообщество TopCoder входило 400 тысяч программистов, но бóльшая их часть — начинающие, которые учатся, наблюдая за процессом создания лучших исходных кодов. Как и в Linux, в соревнованиях TopCoder доминируют звезды: на 5 процентов программистов, выигравших призы, приходится примерно 80 процентов всего призового фонда.

Лакани обнаружил, что присутствие соперников не снижает усилия и внутреннюю мотивацию, а повышает и то и другое. Ведь мериться с кем-то интеллектом и соперничать с ним, когда на кону стоят деньги, — гораздо интереснее, чем просто выполнять работу за зарплату.

Ветеран TopCoder Майкл Павеска, имеющий шестилетний опыт сотрудничества с этой компанией, сказал Лакани следующее: «Чтобы добиться успеха в TopCoder, вы должны спросить себя: “Есть ли у тебя склонность к конкуренции?” Вы должны уметь преуспевать в условиях соревновательности; вам нельзя бояться».

Несомненно, сотрудничество — очень ценный процесс, но опасно заходить в нем слишком далеко или требовать, чтобы любая творческая работа напоминала открытый исходный код, или рассчитывать на то, что каждый студент будет принимать участие в

коллективном процессе.

Председатель приемной комиссии Массачусетского технологического института опубликовал список качеств, которыми, по его мнению, должны обладать будущие студенты МТИ. Догадываетесь, что указано во втором пункте этого списка приоритетов? Способность сотрудничать и взаимодействовать с другими членами коллектива. Председатель комиссии написал, что сотрудничество — неотъемлемый аспект деятельности МТИ. Студентов ожидают групповые домашние задания, и они должны будут принимать участие в других коллективных видах деятельности.

Это идет вразрез с результатами пятидесяти лет исследований. Наиболее выдающиеся ученые крайне амбициозны и сфокусированы на достижениях, но они также асоциальны, высокомерны и склонны к интроверсии. Вряд ли это кого-то удивит — гики известны этим качеством. Так неужели в МТИ забыли, в чем суть этой ситуации?

Интроверты добиваются наилучших результатов, работая в одиночестве. Их результативность резко снижается, когда их вынуждают работать в команде. И хотя, на первый взгляд, интровертам не нравится социальный характер соперничества, на самом деле эффективность их работы существенно возрастает в условиях конкуренции. (Экстраверты работают лучше в условиях сотрудничества, но получают более низкие результаты в конкурентной среде.)

В своем стремлении проповедовать сотрудничество МТИ может невольно отпугнуть тех самых студентов, которые могли бы стать элитой науки.

2

Общество с готовностью соглашается с тем, что рыночная конкуренция и совершенствование неразрывно связаны друг с другом. Но по какой-то причине считается, что та же динамика не способствует творческому процессу в сфере изящных искусств. Вокруг художников, писателей и музыкантов сложился красивый миф: их идеализируют, приписывая им творческую чистоту, не запятнанную такими низкими материями, как деньги, конкуренция и прямое

сравнение. Но эта благородная легенда противоречит историческим фактам.

В книге *Renaissance Rivals* («Конкуренты эпохи Возрождения») искусствовед Рона Гоффен пишет, что одной из движущих сил итальянского Возрождения была концепция *paragone*^[28] — спор о превосходстве одного вида искусства над другим. Произведения искусства выставляли рядом друг с другом, создавая условия для непосредственной конкуренции между ними. Считалось, что только благодаря такому *спору искусств* можно определить истинную ценность творения. Концепция спора искусств возникла как один из способов, позволяющих продемонстрировать достоинства всех видов искусства. Войдя в какую-нибудь галерею, вы могли обнаружить там Леонардо да Винчи, принимающего участие в публичной дискуссии о том, какой творческий проект, поэтическое произведение, картина или скульптура заслуживает более высокой оценки.

Спор искусств постепенно перешел в конкуренцию между конкретными произведениями искусства. Проводились даже конкурсы на создание художественных произведений, спонсорами которых выступали сами заказчики. (В одном из таких конкурсов одержали победу знаменитые бронзовые «Райские врата» флорентийского баптистерия, созданные Лоренцо Гиберти.) Во дворцах Медичи галереи проектировались таким образом, чтобы одна группа картин располагалась прямо напротив другой. Тогда, согласно замыслу, посетители могли сравнивать картины и решать, какие из них лучше. Благодаря такой конкуренции художники получали известность и становились людьми весьма уважаемыми. До появления *спора искусств* основное внимание уделялось самим произведениям, а не их создателям. Но если одна картина оказывается явно лучше другой, покровителю искусств нужно было знать, кто ее автор, чтобы нанять его снова.

В эпоху Возрождения *спор искусств* был одним из элементов обучения всех художников: полная мастерская молодых учеников трудилась над одним и тем же заданием, соперничая друг с другом за одобрение мастера.

Леонардо да Винчи был убежден в том, что художники процветают

в конкурентной среде. Он призывал молодых рисовать в том же помещении, что и другие художники. Он писал:

Вам будет стыдно, если вас причислят к рисовальщикам за несовершенную работу, и этот позор должен вызвать у вас стремление учиться с пользой для себя. Кроме того, здоровая зависть породит у вас желание стать одним из тех, кого восхваляют больше, чем вас, поскольку похвала других подстегнет вас.

Леонардо да Винчи регулярно приглашал художников к себе в мастерскую, чтобы они посмотрели на его незавершенные произведения: так он распространял информацию о своих работах на той стадии, когда они были еще только набросками. Молва о них быстро разносилась повсюду, и соперники Леонардо узнавали о его новых шедеврах задолго до того, как он их заканчивал и представлял на суд публики.

Художникам даже поручали писать картины, непосредственно состязаясь друг с другом. Нечто подобное произошло с Леонардо да Винчи и Микеланджело, которых наняли расписать противоположные стены зала Большого совета во флорентийском Палаццо Веккьо. (По некоторым данным, художникам даже сказали, что будет сохранена фреска только на одной стене.)

Микеланджело чувствовал себя несчастным из-за того, что ему пришлось работать бок о бок с Леонардо. Менее чем через три месяца он бросил расписывать стену и сбежал в Рим. Но дело не в том, что Микеланджело не любил соперничества. Рона Гоффен пришла к выводу, что на самом деле именно слишком сильная склонность к конкуренции вынудила его бросить роспись во Флоренции.

Микеланджело даже не относил себя к числу художников — он считал себя скульптором. Но огромные куски мрамора из каменоломен обходились очень дорого, поэтому единственный способ работать с выбранным им материалом для художника заключался в том, чтобы убеждать богатых итальянцев давать ему заказы. Для выполнения этой работы у него был свой агент. В эпоху Возрождения у всех больших мастеров были агенты, заключавшие контракты между художниками и заказчиками. В контракте на создание шедевра Микеланджело «Пьета» было указано: «“Пьета” станет самой прекрасной мраморной скульптурой из всех ныне существующих, и ни один мастер не сможет

сделать работу лучше». Следует еще раз отметить: в контракте было указано условие, что скульптура мастера превзойдет работы мастеров римской Античности и его соперников из числа современников. Если бы Микеланджело не удалось это сделать, заказчик имел бы право не платить ему. Но мастер все-таки получил свои деньги, поскольку создал одну из величайших скульптур всех времен.

По данным Роны Гоффен, в эпоху Возрождения в контрактах на создание произведений искусства принято было указывать условие, по которому художник давал свое согласие превзойти работу другого художника. Рафаэль построил свою карьеру на создании работ, превосходящих картины соперников. В одном таком контракте он согласился создать алтарь лучше, чем работы Перуджино (наставника Рафаэля). Впоследствии Перуджино ответил своему ученику тем же, заключив контракт на создание алтаря, который превзойдет алтарь Рафаэля.

Когда Микеланджело предложили расписать Сикстинскую капеллу, сначала он отклонил это предложение. Но накануне он потерял заказ, которого очень ждал, поэтому как с политической, так и с финансовой точки зрения чувствовал себя обязанным принять предложение папы Юлия II.

Однако ситуация складывалась непросто: художники, порекомендовавшие для выполнения этой работы именно Микеланджело, хотели, чтобы он потерпел неудачу. Они рассчитывали на то, что мастер не справится с росписью потолка капеллы и что Рафаэль, рисовавший в то время «Афинскую школу» в другом помещении Сикстинской капеллы, выступит в качестве спасителя проекта. Но когда Рафаэль увидел росписи Микеланджело, он пришел к выводу, что его собственная работа недостаточно хороша. Рафаэль изменил свои картины — и даже скопировал образ Бога на фресках Микеланджело на одной из своих росписей в Ватикане.

Соперничество между Микеланджело и Рафаэлем — как в жизни, так и на полотнах — продолжалось до самой их смерти.

Конкуренция между итальянскими художниками эпохи Возрождения навсегда изменила изобразительное искусство. По мнению профессора экономики Роланда Фаубеля из Мангеймского университета, западная классическая музыка также сформировалась во

многом благодаря соперничеству, имевшему место в эпоху Возрождения и период барокко. В те времена музыканты состязались друг с другом; кроме того, огромное соперничество велось между королевскими семьями, что способствовало нововведениям в музыке. Однако истинная конкуренция, изменившая западную музыкальную традицию, разгорелась между католической и протестантской церквями.

В Средние века иногда можно было встретить странствующих трубадуров или человека, играющего на флейте во время деревенских плясок, но самые значительные музыкальные произведения создавались по заказу католической церкви. Бóльшая часть музыки, которую слышали люди, была задумана отцами церкви. На протяжении почти тысячи лет григорианское пение было образцом религиозной музыки. А церковные чиновники постоянно подавляли попытки введения музыкальных новшеств как недостаточно праведные и почтительные.

Затем на историческую сцену вышел Мартин Лютер, и наступила эпоха Реформации. Лютер хотел, чтобы прихожане были больше вовлечены в церковную службу. Один из способов добиться этого сводился к тому, чтобы привлечь их к исполнению музыки. Опираясь на народную музыку, Лютер писал церковные гимны, которые должна была исполнять вся конгрегация в церквях его родной Германии. Великий реформатор создал первые церковные песнопения со стихами и хором. Кроме того, он подготовил и выпустил сборники церковных гимнов, которые прихожане могли брать домой и петь в кругу семьи.

Роланд Фаубель утверждает, что католики приняли вызов Мартина Лютера. Трентский совет постановил, что музыка, исполнявшаяся во время служб в католических церквях, должна быть доступна восприятию прихожан. Во многих новых протестантских сектах разрешалось петь, но не дозволялось применять музыкальные инструменты. Католики воспользовались этим расколом, приглашая на католические службы все более многочисленные группы музыкантов. Наступление эпохи итальянской оперы подтолкнуло церковь к еще более активным действиям. Прихожане хотели слышать в церквях музыку, напоминающую оперы с их прекрасным лиризмом; им нужна была изысканная музыка, которая соответствовала бы утонченной

красоте соборов и дворцов эпохи Возрождения. Католики удовлетворяли эту потребность не только в Италии. Новый католический религиозный орден иезуитов понимал привлекательность более изысканной музыки: они начали распространять по всему миру музыкальный стиль, известный как музыка барокко.

Поскольку обе церкви и их музыканты постоянно пытались превзойти друг друга, музыка стала более затейливой: даже сама музыка отображала конкурирующие социальные движения того времени. В аранжировку хоралов начали включать созвучия, взятые у конкурентов. В качестве базовой музыкальной единицы использовался аккорд. Постепенно, прислушиваясь к инструментальным элементам музыки, люди перестали воспринимать ее только как фон для песен и танцев.

В мире, разделенном на части враждующими церквями и религиозными войнами, музыка стала символом политической, религиозной и финансовой власти. Музыка рассказывала о том, на какой земле вы находитесь — протестантской или католической. Нигде это не было столь очевидно, как в Германии. После Тридцатилетней войны в Германии образовалось почти триста княжеств, и каждому властителю необходимы были собственные придворные композиторы и музыканты.

В наше время такие произведения, как «Месса си минор» Баха, «Торжественная месса» Бетховена и «Реквием» Моцарта, регулярно звучат в концертных залах, поэтому трудно вспомнить, что музыкальные произведения такого типа были предназначены для исполнения в церквях во время религиозных служб. В то время соборы стали достаточно большими, чтобы иметь полноценные оркестры для исполнения музыки во время месс и других служб. Даже в небольших деревнях церкви приглашали маленькие оркестры для участия в важных религиозных праздниках.

Роланд Фаубель утверждает, что соперничества между церквями и княжествами было довольно для того, чтобы музыканты могли потребовать более высокой оплаты за свои произведения. Композиторы договаривались со своими заказчиками о том, сколько новых песен они должны написать за год; как правило, они создавали

за год десятки, а то и сотни композиций. Вопрос, обязаны ли они писать музыку только для одного заказчика, часто становился предметом споров. Иоганн Себастьян Бах занимал ряд должностей при дворе и открыто негодовал, когда его работодатели не разрешали ему время от времени писать сонаты для какого-нибудь герцога или князя из лагеря соперников. В определенный момент одних только денег стало мало, чтобы удержать при дворе таких амбициозных музыкантов, как Бах.

В 1717 году князь Леопольд Кётенский предложил молодому Баху должность капельмейстера — руководителя группы музыкантов при дворе. В то время Бах был придворным композитором в Веймаре в окружении родственника князя, герцога Вильгельма Эрнста. На первый взгляд может показаться, что родственные связи должны были сделать перемещение композитора на новую должность довольно легким, на самом же деле дворы Веймара и Кётена ненавидели друг друга. Вильгельм неоднократно отказывал Баху в просьбе разрешить ему покинуть двор.

Поскольку итог перехода Баха на сторону противника все еще был неясен, он отправился в путешествие в Дрезден. Накануне французский музыкант Луи Маршан вызвал Баха на своеобразную музыкальную дуэль, и Бах ответил ему так: «В любое время, в любом месте, на любом инструменте». В Дрездене они собирались устроить музыкальное состязание по игре на клавесине. На кону стояла не только личная гордость музыкантов, но и репутация их стран: это было состязание на музыкальное превосходство между Германией и Францией. По иронии судьбы, Гендель тоже оказался в то время в Дрездене. Вполне возможно, что все три музыканта втайне рассчитывали на получение должности при дрезденском дворе. Однако в тот вечер, когда должно было состояться состязание, Маршан тайно покинул город, предположительно потому, что понимал: Баху он уступит.

Наверное, все это не сыграло никакой роли, когда Бах вернулся в Веймар: Вильгельм тут же бросил композитора в тюрьму за предательство. Бах просидел в заточении почти месяц, пока наконец его не освободили и не позволили присоединиться ко двору Леопольда. Оплата, назначенная Баху, отображала его статус: ему

платили столько же, сколько второму человеку в правительстве Леопольда.

Насколько мы понимаем, все эти потрясения не сказались на творчестве композитора. Некоторые историки утверждают, что Бах начал писать свой шедевр «Хорошо темперированный клавир» именно в тот период, когда сидел в тюрьме в Веймаре.

Конкуренция не ограничивала творчества музыкантов, а тот факт, что огромное количество церквей и королевских дворов состязались за таланты, означал, что в создании музыки Германия стала сценой мирового значения на следующих два столетия. Новшества, введенные Бахом и Генделем, создали условия для появления музыки Моцарта и Бетховена, а влияние немецких композиторов можно услышать и в музыке наших дней.

3

К сожалению, новшества и состязания, определившие развитие стиля барокко в Кётене и Дрездене, в значительной мере были потеряны в наше время. Это объясняется тем, что Кётен и Дрезден стали частью Восточной Германии, которая попала в сферу влияния Советского Союза. Западные союзники вложили огромные деньги, выделенные в рамках Плана Маршалла^[29], в восстановление и развитие Западной Германии, которая стала мировым лидером в сфере инноваций и роста. А послевоенную судьбу Восточной Германии определял Советский Союз. В итоге отличительной чертой Восточной Германии стала стагнация.

После падения Берлинской стены в 1989 году Восточная Германия воссоединилась с Западной. Сразу после этого перед всей страной возник вопрос: можно ли научить целый народ конкурировать, если раньше он никогда не делал этого?

На протяжении предыдущих сорока лет все без исключения аспекты жизни Восточной Германии подчинялись принципам советской плановой экономики. Советское правительство определяло потребности коммунистического блока, а затем распределяло обязанности по удовлетворению этих потребностей между странами этого блока. Предполагалось, что все они должны играть свою роль в

поддержании советской системы. (Уровень безработицы тогда считался нулевым.) Все это происходило в соответствии с социалистическими принципами разделения труда, но было продиктовано и прагматическими политическими целями: если у людей есть работа, они слишком заняты, чтобы бунтовать.

Возможность функционирования советской системы вовсе не означала ее эффективности. Более того, эффективность не поощрялась, поскольку, если для выполнения какой-то работы понадобилось бы меньше людей, потребовалось бы придумать, чем занять остальных. В этой системе не было места и стихийным улучшениям этого плана. Даже нововведения (научные исследования и разработки) планировались заранее. На протяжении длительного периода все сводилось к поддержанию существующего порядка вещей.

Зная все это, западные немцы всегда осознавали, что в Восточной Германии тоже придется применить свой План Маршалла. Они понимали, что принимаемый как должное советский рынок для товаров из Восточной Германии истощится в мгновение ока. Придется искать новые рынки для продажи продуктов и услуг Восточной Германии. Тем не менее, когда ответственность за это перешла от Политбюро к Бундестагу, западные немцы были поражены тем, насколько плохо обстоят дела у их восточных коллег. Ни один из продуктов, выпускаемых в Восточной Германии, не соответствовал требованиям западного рынка. Заводы были настолько старыми и обветшалыми, что проще оказалось снести их и построить новые, чем восстанавливать и модернизировать. Сфера технологий в Восточной Германии на пятнадцать лет отставала от уровня высоких технологий в Западной Германии — по существу, это были технологии, незаконно скопированные с вычислительной техники IBM.

Даже если в редких случаях качество выпускаемой продукции казалось удовлетворительным, издержки производства были просто неприемлемыми. В компаниях, которым требовалось всего тысяча сотрудников, численность персонала составляла десять тысяч. Например, одна из таких компаний, Jenoptic, считалась высокотехнологичным производителем оптических систем и линз, но из 27 тысяч ее сотрудников три тысячи были заняты в столовых компании. Модернизация Jenoptic началась с увольнения 17,5 тысячи

сотрудников. В городе Йена, раньше не знакомом с безработицей, эти увольнения ударили почти по каждой семье. Работа считалась гражданским долгом всех обитателей Восточной Германии, и люди были убиты горем, когда совершенно неожиданно узнали, что без них могут обойтись. Они не понимали, почему эффективность стала теперь важнее их собственной жизни.

Руководство теми немногими компаниями, которые стоило спасать, поручили западным управляющим. (В Jenoptic приехали пятнадцать управляющих высшего звена. Они жили в пансионате, поскольку в Йене не было отелей или достойных домов.) Восточные немцы не понимали, зачем нужны новые заводы. В прошлом их никогда не волновали потребности или претензии потребителей. Поскольку их единственной заботой было выполнение заказов, они не имели опыта разработки новых и совершенствования существующих продуктов. Такой вещи, как адаптация продукта к потребностям клиента, просто не существовало. Поскольку ассортимент товаров в магазинах Восточной Германии не превышал 150 единиц, им было трудно представить, что этим товарам теперь придется конкурировать с полутора тысячами других продуктов. У восточных немцев не было никакого опыта в маркетинге. Они потеряли даже базовые производственные навыки. (После сорока лет строительства зданий из бетонных плит по советскому методу в Восточной Германии уже никто не разбирался в кирпичной кладке.)

Западные немцы жаловались на то, что жители Восточной Германии (которых они насмешливо называли «осси») — ненадежные работники. Если на заводе что-то выходило из строя, осси просто ждали руководителя, чтобы сообщить ему об этом; им даже в голову не приходило разыскать его самим. Осси-секретарши прекращали попытки дозвониться кому-то, если телефонный номер оказывался неправильным — правильный номер они просто не искали. Осси переставали работать в 13:45, порой даже не утруждая себя тем, чтобы возвращаться на работу после обеда. Хотя некоторые из этих претензий и были необоснованными, в целом продуктивность труда восточных немцев оказалась крайне низкой. Немцы, известные своей пунктуальностью, проводили тренинги, на которых учили этому качеству осси. По данным одного из исследований, по меньшей мере

50 процентов предприятий Восточной Германии отправляли своих сотрудников на Запад для обучения или приглашали западных специалистов для обучения сотрудников на местах. В частности, западные банки выделили пять тысяч своих специалистов, которые должны были подготовить сотрудников для работы в их отделениях на территории бывшей Восточной Германии.

Но некоторые моменты вдохновляли всех. Jenoptic, едва ли не единственная высокотехнологичная компания Восточной Германии, уцелевшая после воссоединения, стала международным конгломератом, специализирующимся на высококачественных линзах для лазеров и фотоаппаратуры. Следует отметить, что ее руководители были заинтересованы не только в том, чтобы вернуть компанию к жизни, но и в том, чтобы изменить жизнь во всей местной общине. Когда немецкое правительство поставило перед собой задачу развить в стране отрасль биотехнологий, в Йене создали одну такую компанию с нуля. Ведущим работодателем Йены стал местный университет, а стремление к развитию новых областей науки и технологий пронизывало все стороны жизни города.

И все-таки даже в период начала своего процветания компания Jenoptic едва сводила концы с концами: она нуждалась в еще большем количестве денежных средств. Со временем компания смогла встать на ноги, но ее опыт отражал закономерность, свойственную всей Восточной Германии. Первоначальный всплеск развития вскоре начал затихать; миллиардные капиталовложения в экономику Восточной Германии испарялись в никуда. Продуктивность труда восточных немцев несколько лет повышалась, но затем этот рост остановился на отметке, соответствовавшей половине продуктивности труда западных немцев. Жители востока страны получали более низкую заработную плату, но их продуктивность по-прежнему была настолько низкой, что производство меньшего объема продукции обходилось очень дорого.

Когда усилия по перестройке экономики Восточной Германии перестали обеспечивать необходимый результат, западные немцы пришли к выводу, что дальнейшее развитие станет возможным только после смены поколений. Восточные немцы помоложе могут оказаться вполне способными принять перемены. Но восточные немцы старше тридцати пяти лет слишком ценили уверенность в будущем и

жертвовали ради нее инновациями. Освободившаяся страна сможет встать на ноги только после того, как за дело возьмутся молодые.

Социальные психологи восприняли этот переход как удивительную лабораторию, в которой можно определить, кто будет преуспевать в период перемен, а кому окажется трудно его пережить. Проводились исследования, объектом которых стали жители Восточной Германии, сбежавшие на Запад (еще до падения Берлинской стены). Кроме того, были организованы лонгитюдные исследования среди рабочих Дрездена и Йены. Они ставили цель определить, от каких личностных качеств зависит, сможет или не сможет человек измениться вместе с переменами внешних условий. Исследователи обратили внимание на нелепую с точки зрения экономики ситуацию: большинство образованных жителей Восточной Германии не стремились сделать карьеру в инженерном деле или сфере технологий, несмотря на то что знаний для этого у них было достаточно. Вместо этого они шли на низкооплачиваемые должности в сфере строительства — в качестве чернорабочих. Тот факт, что многие выпускники высших учебных заведений выполняли работу, которая была ниже их интеллектуальных способностей, еще больше усугублял пропасть между двумя Германиями в плане продуктивности труда. Восточные немцы имели образование работников интеллектуального труда, но не мышление.

Со временем исследователи начали замечать определенную закономерность. Преуспевшим жителям Восточной Германии (в них жило желание успеха) было свойственно такое качество, как *стремление к соперничеству, инновациям и действиям*.

Стремление действовать — это способность совершать независимые поступки, делать свободный выбор и быстро принимать решения. Стремление действовать — главное качество людей с активной жизненной позицией, и это качество перерастает в личную инициативу. Люди, не склонные к действию, не доверяют себе и больше полагаются на руководство со стороны других людей. Они легко сдаются.

Люди, которым трудно было приспособиться к новым условиям (заводские рабочие, ждавшие увольнения, или образованные строительные рабочие, принявшие сложившуюся ситуацию как неизбежность), не отличались особым стремлением действовать.

Тем, кто добился успеха в бывшей Восточной Германии, не нужно было ждать одобрения, чтобы двигаться дальше. Они были уверены в том, что смогут реализовать свои идеи. Именно эти люди пережили увольнение и открыли собственные компании.

Примерно в то же время ученые изучали поведение детей из бывшей Восточной Германии. Именно эти дети должны были стать тем самым следующим поколением, которое все изменит, но росли они в период безработицы и нестабильности. Исследования показали, что стремление действовать можно считать показателем достижения успеха в будущем, которое наступит после воссоединения.

В школах Восточной Германии применялись довольно жесткие методы обучения, практически не оставлявшие места для развития индивидуализма. У всех детей были одни и те же учебники и задания. Дети учились по одному и тому же графику, невзирая на обстоятельства. Ученики, которые успешно справлялись с учебой, не получали за это никакого вознаграждения, и у них не было возможностей для ускоренного обучения. Но и детям, которые учились с трудом, тоже никто не помогал. Их просто заставляли выходить к доске и извиняться перед своими одноклассниками за то, что их низкая успеваемость тянет вниз всех остальных учеников класса. Детей учили ждать, пока кто-то другой скажет им, что и когда им делать и сколько усилий в это вкладывать.

В бывшей Восточной Германии склонность к действию была свойственна лишь тем детям, которые получали высокие оценки. Только они чувствовали, что в их жизни что-то зависит и от них самих. В Западной Германии стремление действовать не ассоциировалось со школьными отметками и не зависело от них. В западных школах дети могли использовать свои сильные качества и отслеживать собственные интересы, а их обучение в какой-то мере было приведено в соответствие с их способностями. Помимо академической успеваемости у детей были все возможности для формирования такого качества, как стремление действовать.

Подобно тому как Германии пришлось обучать 16 миллионов своих

граждан навыкам конкуренции и инноваций, мы все тоже должны воспитывать своих детей так, чтобы они стали в свое время настоящими новаторами. Это означает, что им нужны будут не просто творческие способности, не только собственные оригинальные идеи, но и готовность предложить эти идеи миру, даже рискуя тем, что они могут быть отвергнуты.

«Золотой стандарт» в оценке творческих способностей — тесты для оценки творческого мышления, разработанные профессором Миннесотского университета Элисом Торренсом в 1950-х годах. В его лонгитюдных исследованиях, продолжавшихся пятьдесят лет (с первых классов школы до зрелых лет испытуемых), приняли участие 400 человек. Эти исследования показали, что способность выполнять творческие задачи в три раза лучше предсказывает будущие достижения человека во взрослой жизни, чем его IQ.

Еще в 1960-х Торренс предостерегал тех, кто не понимал значения духа соперничества в жизни детей, особенно в контексте формирования творческой психологии. Он отмечал, что творческие люди спокойнее воспринимают неопределенность и способны принять конфликт и напряженность между противоречащими друг другу идеями. Такие люди не боятся неприятия, критики или конкуренции; напротив, все это может стимулировать их творческое начало. Конкуренция порождает творческое мышление.

Во время проведенного недавно эксперимента профессиональных музыкантов попросили сыграть небольшую импровизацию на электронном синтезаторе. Половине из них сказали, что это будет конкурс с призами и рейтингами, тогда как другим сообщили, что это делается для изучения того, как пианисты импровизируют. У тех участников эксперимента, которые считали, что принимают участие в конкурсе, был более высокий уровень стресса и более сильная мотивация по сравнению с остальными. Проанализировав сложность импровизаций, судьи определили, что именно эти пианисты подошли к задаче более творчески, чем те, которые играли без риска.

Профессор Университета Калгари Джок Абра пришел к выводу, что участники движения за самоуважение несправедливо очернили конкуренцию за ее влияние на творческие способности детей. Он писал: «Истинная сущность творчества и опыт творцов прошлого

говорят о том, что талантливые молодые люди должны учиться справляться с тем, что внушает им страх, в том числе с соперничеством. Поскольку соперничество — главный источник энергии и стимулов для творчества, отказ от него даже при наличии такой возможности был бы весьма нежелательным.

Несколько лет назад Реджина Конти из Университета Колгейт решила проверить влияние соперничества на художественное творчество детей. Она провела эксперимент под видом «художественных групп» в одном из детских садов Бостона, а также в одной из местных католических школ. В эксперименте принимали участие дети от шести до одиннадцати лет. Им дали много цветной бумаги и инструменты, необходимые для рисования, и попросили использовать все это для создания творческого коллажа.

В половине групп детям сказали, что это конкурс и их коллажи будут оценивать взрослые, а авторы трех лучших коллажей получат интересные призы.

Для остальных детей не была создана такая конкурентная среда, и им не обещали никаких наград. Эти дети по существу делали коллажи просто из любви к искусству.

Впоследствии пять профессиональных художников оценили коллажи всех участников по таким показателям, как творчество и качество исполнения. Конти сравнила оценки за творчество по тем работам, которые были выполнены в условиях соперничества, и тех, которые дети делали в неконкурентной среде. В итоге она пришла к выводу, что в целом участие в конкурсе повысило творческий уровень детей: судьи дали их работам высшую оценку. Но, как и в случае с детьми, работавшими с «состязательной машиной» в эксперименте Трипплетта, это касалось не всех участников. Дети разделились на две категории: тех, которые подошли к созданию коллажа творчески, стремясь получить приз, и тех, чьи коллажи были менее творческими и кому не нравилось, что их работы оценивают.

Что же разделило детей? Результаты эксперимента, проведенного Конти, говорят, что разделение обусловлено наличием или отсутствием определенной черты характера — стремления действовать. И эта же черта отличала друг от друга школьников Восточной Германии.

Детям с высоким стремлением к действию понравилось соревнование на создание коллажей, поэтому они более творчески подошли к выполнению задачи. Детям, которым не было свойственно подобное качество, не понравилось то, что их оценивают или сравнивают с кем-то, поэтому они работали менее творчески.

Создается впечатление, что сильное стремление действовать имеет первостепенное значение. Мы воспитываем в детях это качество, предоставляя им свободу и призывая их доверять принимаемым ими самими решениям. Мы должны учить их иметь собственное мнение, осознавать свои потребности и предпринимать действия, направленные на удовлетворение этих потребностей. Это означает также, что нужно давать им право на ошибку.

Само по себе стремление действовать не обеспечивает развития творческого начала, но способствует формированию психологии, благодаря которой человек обретает впоследствии гибкость, адаптивность и способность творчески решать возникающие проблемы.

Как общество мы совершаем ошибку в отношении развития творческих способностей, фокусируя все свое внимание на результатах: на художественных проектах, выставках научных работ, театральных представлениях и музыкальных концертах. Разумеется, мы должны поощрять все это и хвалить детей за то, что они делают, но это далеко не все. Мы должны также воспитать в детях стремление действовать, для того чтобы соперничество не представляло для них угрозу, а стимулировало совершенствоваться и делало уверенными в себе. В этом и есть истинный вывод, к которому пришли и Пол Торренс, и Реджина Конти.

Многих взрослых людей с незаурядными творческими способностями никто не обучал искусству, когда они были детьми. Напротив, у них было такое детство, в котором они научились доверять своим собственным суждениям без чьих-либо подсказок. Когда они росли, им приходилось учиться чувствовать себя комфортно в условиях конфликта, отрицания и противодействия. Со временем, уже во взрослой жизни, это позволило им предложить свои идеи миру, несмотря на риск неприятия или критики.

Итальянское понятие «спор искусств» (*paragone*) вошло в

современный язык как «парагон», или «образец совершенства». Этим словом обозначают то, что не имеет себе равных, например алмазы. Но мы знаем, что алмазы становятся такими исключительно благодаря тому, что столетиями подвергались воздействию высоких температур и давления. Вот что нужно детям — ясность и сила видения, накапливающиеся течением времени, и незаурядные способности, которые смогут выдержать огромное давление.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Как скандал с Black Sox навел порядок на Уолл-стрит

1

Что появилось раньше — демократия или Олимпийские игры?

Раньше появились Олимпийские игры — примерно на двести лет.

Как Олимпийские игры, так и демократия считаются наследием Древней Греции, но мало кто говорит о связи между этими двумя явлениями. На первый взгляд может показаться, что ее просто нет, но на самом деле она есть — и довольно сильная. Исторические факты говорят нам, что в Олимпийских играх лежат *истоки* демократии.

По традиции честь зажечь жертвенный огонь предоставлялась члену политической иерархии, занимавшему самое высокое положение, — царю, олигарху и полководцу. При этом храмы Зевса и Геры в Олимпии притягивали многочисленных верующих из Малой Азии. Было бы сложно и даже опасно в таких священных местах заявлять о превосходстве одних над другими. Поэтому в VIII столетии до нашей эры древние греки решили проводить состязания по ходьбе на расстояние примерно двести метров, а победитель должен был получать право зажечь жертвенный огонь. Состязание проводилось на равных условиях для всех; любой желающий мог наблюдать за его проведением и подтвердить его результаты. Кроме того, поскольку Олимпийские игры проводились как религиозный и спортивный праздник одновременно, они представляли собой возможность доказать, что участник состязания достоин такой чести, ведь победить — означало подтвердить благосклонность богов.

Со временем древние греки включили в состязание и другие виды соревнований; в итоге возникли игры, которые проводились один раз в четыре года. Первая историческая запись об Олимпийских играх датируется 776 годом до нашей эры.

Хотя часто проводились и местные состязания, Олимпийские игры стали центральным событием в жизни Древней Греции. Оно планировалось за несколько лет до проведения, чтобы в нем могли принять участие все обитатели эллинского мира.

Во время Олимпийских игр повсюду объявлялось перемирие: представители враждующих сторон могли сложить оружие и перемещаться по вражеской территории безоружными, направляясь на Олимпиаду. Атлеты часто представляли города-государства или могущественные племена, но могли выступать и за себя, если проходили первоначальную проверку состояния здоровья. Накануне игр атлеты должны были на протяжении месяца жить в Олимпии, где они вместе тренировались и даже питались одной и той же едой.

Во время проведения игр спартанцы и афиняне вынуждены были сдерживать свою вражду, ограничиваясь дружеским соперничеством, которое проходило по установленным правилам, под присмотром беспристрастных судей — чего не было на реальных полях битвы. Игры начинались с церемонии, во время которой атлеты приносили клятвы Зевсу: они обещали вести себя согласно правилам и подчиняться решениям судей. Во всех состязаниях (бег, борьба, бокс) были явные победители: 40 тысяч зрителей, присутствовавшие на стадионе, точно знали, кто выиграл то или иное состязание.

Победители Олимпиады получали деньги и, самое важное, социальный статус и уважение. Их прославляли поэты; в честь их достижений создавались скульптуры.

Атмосфера соперничества, царившая на Олимпийских играх, распространялась и на зрителей, среди которых были политики, философы, аристократы, поэты. Пока борцы наносили друг другу удары, дипломаты обсуждали условия договоренностей, торговцы заключали соглашения на ввоз и вывоз товаров. Начала формироваться культура дебатов. Ораторы выступали с публичными заявлениями о важности создания Панэллинского союза, философы обсуждали, как изменить мир к лучшему.

В Древней Греции, как и во многих других обществах, социальное положение передавалось по праву рождения. Но атлеты показали всем, что благодаря упорным тренировкам человек низкого происхождения может превзойти представителя аристократии. Со временем ораторы и философы заняли такую же позицию: наблюдая за тем, как атлеты совершенствуются в процессе тренировок, они пришли к выводу, что разум человека тоже можно развить.

После двух столетий Олимпийских игр традиция проведения

состязаний и политических дебатов по установленным правилам постепенно стала неотъемлемым элементом работы правительства Афин. Локальные вопросы решались на небольших форумах. Для решения более крупных вопросов все граждане собирались в Афинах, на огромной общественной площади, которая называлась *агора* — здесь проводились собрания горожан, разворачивалась торговля, разыгрывались пьесы и устраивались спортивные игры. Гражданские дебаты шли по установленным правилам под наблюдением беспристрастных судей. Люди выходили вперед, становились перед пятью тысячами своих сограждан и объясняли, почему предложенный ими курс действий будет самым лучшим для всех жителей. По окончании дебатов все граждане голосовали и решение принималось большинством голосов. Присутствующие выбирали лидеров, но только на ограниченный период.

Арте, или превосходство, достигнутое в процессе соперничества, нужно было развивать, доказывать его право, а затем использовать во всеобщее благо.

Выводы историков, изучающих демократию Древней Греции, совпадают с темой исследований социолога из колледжа в Брин-Мауре Роберта Вашингтона. Он выдвинул гипотезу, что в странах, где нет официального спорта, более развита коррупция. В странах, в которых спорт носит более организованный характер, коррупция распространена в меньшей степени. Честные спортивные состязания не просто отображают этическую позицию всей страны, здесь организованный спорт — *причина* добропорядочности.

Надо признать, что пока это только теория, но есть серьезные аргументы в пользу истинности гипотезы Вашингтона.

У большинства людей нет доступа к информации, необходимой для того, чтобы хорошо разобраться в деятельности Уолл-стрит или узнать об эффективности работы Пентагона. В этом смысле спортивные соревнования занимают уникальное положение: вся информация, связанная с ними, сразу становится доступна широкой публике. Когда команда St. Louis Cardinals проводит матч по бейсболу, на стадионе присутствует около 40 тысяч зрителей, которые наблюдают за каждым движением игроков. Матч можно послушать по радио, посмотреть по телевидению. Данные о каждом игроке выводятся на экран в реальном

времени и широко публикуются после матча.

Кроме того, болельщикам не нужна специальной подготовки, чтобы понять, как Cardinals набирают очки, а количество хоум-ранов подсчитать очень легко. Когда мы видим отклонение от исторически сложившейся модели, у нас возникают подозрения — и мы пытаемся устранить источник проблемы.

У болельщиков формируется эмоциональная связь с любимыми командами. Когда в спорте обнаруживается случай коррупции, это оказывает более осязаемое, непосредственное воздействие на их жизнь (по сравнению со скандалом, в который был вовлечен, скажем, военный подрядчик или аналитик Уолл-стрит).

Группа Роберта Вашингтона анализирует печально известное событие, которое произошло в 1919 году и впоследствии получило название «скандал Black Sox». Члены чикагской бейсбольной команды White Sox признали, что намеренно проиграли чемпионат США по бейсболу. До этого бывали случаи, когда бейсболисты вели такую рискованную игру, но тогда еще не было установившихся представлений о том, что хорошо, а что плохо. После этого скандала членам команды запретили играть в бейсбол и ввели абсолютно четкие правила — так же, как и меры наказания за их нарушение.

Во время прогрессивной эры реформы начали осуществляться еще до вышеупомянутого скандала, в частности, были введены нормативно-правовые акты относительно некачественных продуктов питания и фармацевтических препаратов, а также приняты законы, регулирующие использование детского труда. При этом реформаторы подавали бейсбол как пример честной игры. Люди разных социальных слоев собирались в бейсбольных зонах, и все они испытывали чувство общих ценностей, таких как уважение к индивидуальности человека, его интеллекту, атлетичности и духу соперничества.

Игроки White Sox были национальными героями, но бессердечный владелец команды обращался с ними крайне жестко, как с бригадой наемных рабочих. Спортсменам мало платили, много лет отказывали в премиях и даже заставляли самим стирать свою форму. В ответ члены команды тайно составили план, как свести счеты с хозяином. Скандал Black Sox превратил бейсбол из мечты в кошмар.

В центре скандала оказался Арнольд Ротштейн — нью-йоркский

азартный игрок, который тоже был замешан в коррупционной истории с нью-йоркской политической организацией под названием «Таммани-холл». Связь между Ротштейном, Таммани-холл и скандалом была очевидной. (Фрэнсис Фицджеральд упоминал об этом в романе «Великий Гэтсби»; Генри Форд публично подверг Ротштейна жесткой критике в редакционной статье одной из газет.)

Все, кто был замешан в этой истории, — начиная с подкупленных игроков и заканчивая подкупившими их аферистами — предали американские ценности, такие как честность, добросовестность и упорный труд. Тот факт, что чемпионат мира оказалось возможным проиграть намеренно, стал настораживающим признаком возможного коллапса всей индустриальной системы.

Чтобы спасти бейсбол, владельцы команд ввели должность комиссара бейсбола, осуществлявшего надзор за игроками, — это хоть немного давало общественности чувство уверенности, что подобных случаев коррупции больше не повторится. Понадобились почти четырнадцать лет и крах фондового рынка, чтобы на Уолл-стрит появился свой верховный блюститель порядка, который тоже получил титул комиссара.

По мнению Роберта Вашингтона, учитывая, что наша жизнь в значительной мере предсказуема и даже запланирована заранее, спортивные мероприятия предоставляют людям возможность испытать общее чувство неизвестности и волнения, которые не так легко найти где бы то ни было еще. Поэтому даже мысль, что игра может оказаться нечестной, неприемлема.

Роберт Вашингтон считает, что со временем люди задумываются, почему другие институты не столь прозрачны, как спортивные мероприятия. Они начинают интересоваться, почему не создаются широкодоступные, понятные таблицы результатов работы компаний, их руководителей, а также правительственных чиновников.

Роберт Вашингтон обращает внимание на то, что американцы часто определяют справедливость и непорядочность спортивными терминами: «единые правила игры», «игра по правилам», «применить запрещенный прием», «нанести удар ниже пояса». В обращении к председателю Верховного суда США Роберт Вашингтон объяснил свое понимание судейской роли таким же образом: «Судьи — как арбитры.

Арбитры не устанавливают норм, они их применяют. Роль арбитра и судьи чрезвычайно важна. Они следят за тем, чтобы все играли по правилам».

Индия — страна со сравнительно молодой демократией, обремененная столетней историей коррупции. В ходе исследований половина индийцев признают, что давали взятки чиновникам — за все, от свидетельства о рождении до своевременной подачи налоговой декларации. Во время всеобщих выборов 2009 года 222 кандидата не только проводили предвыборную кампанию, но одновременно ждали судебных процессов по уголовным делам. По некоторым оценкам, водители грузовиков каждый год дают взятки на сумму около пяти миллиардов долларов. Однако все усилия навести порядок в индийской политике практически не приносят успеха.

В Индии крикет является национальным видом спорта, но только в 2007 году была создана Индийская профессиональная лига, задуманная как аналог НБА в крикете. Однако многочисленные обвинения чиновников новой лиги в коррупции вызвали возмущение во всей стране. Не все складывалось благополучно и у министра иностранных дел: в 2010 году по стране поползли слухи, что он использует государственные средства не по назначению. Однако этому чиновнику пришлось подать в отставку только после того, как его обвинили в причастности к коррупционной схеме в крикете. Один журналист заметил по этому поводу: «Можно красть землю, брать взятки, уклоняться от налогов — и никому нет до этого дела. Но не мошенничайте с крикетом».

После второй волны обвинений, поднявшейся в мае 2012 года, что еще большее количество игроков в крикет берут взятки за договорные матчи, один политик зашел совсем далеко: «Что бы ни происходило, дело здесь не в крикете и не в нашей культуре». Общественность продолжает требовать усиления прозрачности в крикете; высказывается даже мнение, что коррупция, существующая в этом виде спорта, служит прямым доказательством того, что индийское правительство не заботится о своем народе.

Если гипотеза Роберта Вашингтона верна, возмущение нечестностью в крикете конкретизирует существующие в стране представления о справедливости, что приведет к активизации усилий,

направленных на искоренение коррупции в политике и бизнесе. Скандалы в спорте — это передовой рубеж будущих более широких реформ.

2

Во время Олимпиады, состоявшейся в IV столетии до нашей эры, борец Эуполос был пойман на подкупе соперников. По мнению историка Найджела Спайви, это первый в истории пример мошенничества во время Олимпийских игр. С виновных был взыскан штраф, а вырученные от этого деньги выделили на то, чтобы заказать десять бронзовых статуй в натуральную величину — каждая изображала разгневанного Зевса, а у ее основания начертали имя виновника и в чем он провинился. Эти бронзовые статуи были установлены у входа на Олимпийский стадион, и они стали неизбывным источником стыда как для самих виновных, так и для городов, которые они представляли.

«Победу необходимо завоевывать скоростью ног и выносливостью тела, а не деньгами», — предостерег Павсаний.

В последующие века произошло еще несколько случаев мошенничества, но в целом Олимпийские игры проводились в Древней Греции честно и по правилам. Возможно, столь обостренное отношение к справедливости и является причиной того, что Олимпийские игры существуют так долго.

Профессор Венгерской академии наук Марта Фюлөп провела исследования, показывающие, что наша реакция на конкуренцию зависит в первую очередь от честности конкурентной борьбы.

Неадекватная реакция в большинстве случаев бывает вызвана несправедливой конкуренцией, а не характером соперника. Даже хорошие люди начинают поступать плохо, если с ними обращаются несправедливо.

Победитель нечестного состязания испытывает стыд, страх и злорадство, что приводит к эмоциональному дистанцированию от проигравшего. Жертва нечестного состязания не испытывает никакой радости за победителя. Проигравший не может принять свое поражение и не в состоянии двигаться дальше. Его охватывает чувство

гнева и отвращения, а порой и беспомощности, из-за чего у него пропадает желание продолжать борьбу.

В случае справедливой конкуренции и победа и поражение вызывают адекватную реакцию. В честной борьбе победитель может испытывать симпатию к проигравшему, поскольку между ними есть эмоциональная связь. А проигравший, в свою очередь, соглашаясь с результатом, способен испытать радость за успех победителя. Итогом такого состязания становится не только победа, но и взаимное уважение соперников друг к другу за честную и красивую игру.

Эмоциональная реакция человека на победу и поражение у всех одинакова. Марта Фюлёр изучала отношение к победе и поражению в традиционно коллективистских культурах, таких как Япония и Китай, а также в индивидуалистских, ориентированных на конкуренцию западных культурах, таких как Канада. После своих исследований она пришла к выводу, что самая распространенная реакция на победу — радость и удовлетворенность уровнем своего мастерства. Так в ее выборке реагировали на победу три четверти респондентов.

По мнению Марты Фюлёр, существует четыре типа реакции на победу.

1. Радость, торжество, воодушевление, возбуждение.
2. Чувство удовлетворения своим высоким профессионализмом.
3. Отрицание важности победы — чувство вины; страх перед возможным ответным ударом, острая потребность скрыть радость.
4. Нарциссическая переоценка себя — злобное чувство превосходства над проигравшим.

Также существует четыре типа реакции на поражение.

1. Огорчение, разочарование, после чего наступает признание своего поражения без неприязни и обвинений.
2. Неприятие проигрыша — безразличие, усталость, скука, эмоциональная отстраненность.

3. Самоуничтожение: «я совсем плох, я несу ответственность перед командой», ненависть к себе, сильное душевное смятение.
4. Агрессивность по отношению к победителю — зависть, злость, ненависть.

Исследования Фюлэп показывают, что во втором случае наиболее распространен первый тип реакции, а последние три встречаются гораздо реже.

То, как вы реагируете на победу, многое скажет о том, как вы будете реагировать на поражение, и наоборот. В частности, Марта Фюлэп пришла к выводу: тот, кто реагирует на победу с нарциссическим превосходством, в случае поражения, скорее всего,отреагирует агрессивными выпадами в адрес победителя.

Тот, кто отрицает важность победы, будет отрицать и значимость поражения или станет ругать себя за неудачу. Такой человек приведет свою реакцию — и на победу, и на поражение — в соответствие с реакцией других людей.

Неадекватная реакция лишает людей внутренней движущей силы. Участник конкурентной борьбы с нарциссическими наклонностями не считает нужным прилагать больше усилий на следующем этапе. Напротив, он считает, что победа принадлежит ему по праву. В таком случае справедливость не играет никакой роли — именно поэтому нарциссы более склонны добиваться победы нечестным путем.

Неадекватная реакция участника конкурентной борьбы — это ошибочный выбор как в случае победы, так и в случае поражения. Сравните ее с адекватной реакцией, которая возникает в ответ на честное соперничество. Победитель, испытывающий радость или удовлетворение положительным результатом, более склонен достойно принять поражение. Конечно, в случае проигрыша ему бывает грустно и даже горько, но он собирает все свои внутренние ресурсы и полон решимости работать еще упорнее, чтобы победить в следующий раз. Для таких людей и радость, и огорчение становятся мотивирующими факторами.

Для утешения проигравшего мы слишком часто используем старый афоризм: «Важна не победа или поражение — важно участие в игре».

Кто-нибудь когда-нибудь слышал, чтобы с этими словами обращались к победителю? Но не следует искать в проигрыше утешительный приз. Проигрыш — это возможность понять себя, свои методы борьбы и найти способ сыграть лучше в следующий раз.

3

Успешная конкуренция требует принятия неопределенности. Иначе говоря, нужно инстинктивно понимать: напряженное ожидание незапрограммированного результата — даже в случае проигрыша — более ценная награда, чем заранее спланированная жизнь.

Мы видели, что в политике борьба за выборный пост требует готовности бросить вызов судьбе, какими бы ни были шансы на победу. Мы также видели, что в соревнованиях по плаванию во время Олимпийских игр неопределенность победы позволяет достичь самых высоких результатов. Мы видели, как волнение, охватывающее хирурга накануне сложной челюстно-лицевой операции — когда результат совершенно непредсказуем, — вызывает гормональную реакцию, крайне необходимую, чтобы успешно справиться с трудной задачей. Игра на победу требует постоянной готовности рисковать; когда мы прекращаем рисковать, мы играем только ради того, чтобы не потерпеть поражения. В любой конкурентной борьбе именно неопределенность результатов дает отстающим небольшой шанс на победу. А чрезмерная самоуверенность фаворитов делает их весьма уязвимыми.

Мы должны быть готовы к изменению условий конкурентной борьбы. Нам необходимо признать тот факт, что соперник может быть опытным и подготовленным. И именно неопределенность и непредсказуемость ситуации поддерживают наш разум в активном состоянии.

Если конкурентная борьба утомляет вас, воспользуйтесь научными данными, чтобы понять, почему это происходит и что можно сделать для повышения своей результативности.

Носит ли конкурентная борьба несправедливый характер? Это бесконечный или конечный процесс? Состязаетесь ли вы со слишком большим количеством соперников, вместо того чтобы выбрать только

самых достойных? Какое чувство вы испытываете в случае поражения — гнев, беспомощность или отчаяние?

Воспринимая конкуренцию как вызов, а не угрозу, вы сможете преодолеть неуверенность, порой возникающую на начальном этапе. Со временем разум человека (и его организм) привыкает к стрессу, без которого не обходится ни одна конкурентная борьба. Вам следует научиться распознавать, в какой момент и почему ваши усилия ослабевают. Определение индивидуальной зоны оптимального функционирования (будь то в состоянии покоя или возбуждения) также может помочь вам стать победителем. Понимание того, какие мысли, связанные с самооценкой, продуктивны, а какие нет, поможет определять для каждой конкретной ситуации нужное вам психологическое состояние. В случае коллективной конкуренции нужно знать, в каких случаях слишком большая команда или отсутствие в ней иерархии может негативно сказаться на эффективности общей работы.

По мере накопления опыта люди осознают, что и победа, и поражение являются лишь краткосрочными последствиями долгосрочной цели — это ваш путь совершенствования.

Некоторые утверждают, что в повседневной жизни слишком много конкурентной борьбы, что вся наша жизнь, от рождения до смерти, одна сплошная гонка. Не забывайте об опасном желании конкурировать со всеми подряд, во всех сферах жизни, словно у вас нет внутреннего «выключателя». Мы называем это неадаптивной склонностью к соперничеству. Здоровая, успешная, адаптивная конкуренция — это умение выбирать самое главное, игнорируя все остальное. Способность принять решение, стоит ли вступать в конкурентную борьбу, чрезвычайно важна для сохранения внутренних ресурсов, которые понадобятся вам в соперничестве за самое важное.

Наша книга начинается с рассказа о затяжных прыжках с парашютом — о том, как мы на удивление быстро привыкаем к стремительному падению, увлекающему нас к земле. Психолог Пол Розин относит парашютный спорт к той же категории деятельности, что и катание на американских горках, просмотр трагедий и поедание перца чили. Розин пришел к выводу, что большинству людей нравится испытывать себя. Их любимое развлечение — самые страшные

американские горки; их любимое ощущение — послевкусие от перца чили, граничащее с настоящей болью. Такие люди получают истинное удовольствие, пренебрегая опасностью.

Мы хотим понять, *что* мы способны выдержать, а затем идти еще дальше. По мнению Пола Розина, наше любимое состояние — стоять на краю пропасти.

Именно поэтому нам нравится конкурентная борьба. Она всегда сопряжена с риском — и мы каждый раз хотим испытать себя и доказать, на что способны. Мы так стремимся к захватывающим приключениям, что готовы забыть о собственных страхах.

ОТ АВТОРОВ

Мы хотели бы поблагодарить издательство Twelve, опубликовавшее нашу книгу. Наша особая признательность Гари Голдштейну, Джейми Рааб и Брайану Маклендону, каждый из которых с самого начала воспринял тему конкуренции с таким же энтузиазмом, как и мы. Питер Гинзберг из Curtis Brown Ltd. уже давно оказывает нам неоценимую поддержку, так же как Ширли Стюарт и Дейв Барбор.

Разумеется, мы не смогли бы сделать свою работу без десятков специалистов, которые помогли нам с проведением исследований. Вот уже много лет мы досаждаем этим людям своими бесконечными просьбами, и мы очень благодарны им за то, что они всегда отвечают на наши звонки и встречают нас улыбкой, когда мы появляемся на очередной презентации с еще бóльшим количеством вопросов. Десятки исследователей любезно согласились дать нам интервью и поделились с нами рабочими материалами своих трудов и презентаций. Они терпеливо отвечали на наши вопросы, когда мы разыскивали их в залах конференций и прерывали их творческий отпуск бесконечными телефонными звонками и электронными письмами.

Мы выражаем особую признательность Чун-Йен Шангу из Тайваньского университета за то, что он позволил нам использовать столь трудные вопросы из тестов в главе 4, а также Саймону Барону-Коэну из Кембриджского университета, который так же любезно разрешил нам использовать изображение из теста «Чтение психического состояния по взгляду».

Мы благодарны также за время, рабочие материалы, электронные письма и т.д., которые предоставили нам такие люди: Дженнифер Лоулесс из Американского университета; Николас Роледер из Университета Брэндайса; Роберт Вашингтон из Колледжа Брин-Мор; Нил Луцкий из колледжа Карлтона; Анита Уильямс Вули из Колумбийского университета; Ярослав Флегр из Карлова университета в Праге; Реджина Конти из Университета Колгейта; Ричард Рони из Колумбийского университета; Кайл Сайлер из Корнеллского университета; Стивен Стэнтон из Университета Дьюка; Дэвид Эдвардс

из Университета Эмори; Роберт Дэр из Университета Эразма; Гордон Гудман из Университета Филдинга; Джон Най из Университета Джорджа Мейсона; Дженнифер Селлерс из Колледжа Грин Маунтин; Джойс Бененсон, Зои Чэнс, Ричард Хэкмен, Карим Лакани и Мелисса Валентайн из Гарвардского университета; Рената Дейнзер из Университета Юстуса Либиха в Гиссене; Майкл Фриз из Школы бизнеса Национального университета Сингапура; Куинн Кеннеди из Школы повышения квалификации офицерского состава ВМС США; Джошуа Аронсон и Габриэле Оттинген из Нью-Йоркского университета; Адам Галински и Кирабо Джексон из Северо-Западного университета; Алан Бут из Университета штата Пенсильвания; Джильда Моралес из Центра американских женщин и политики при университете Ратгерса; Грегори Файст из Университета Сан-Хосе; Мюриэл Нидерле из Стэнфордского университета; Анна Дребер Альменберг из Стокгольмской школы экономики и Патрик Грансмарк из Стокгольмского университета; Сара Фултон из Техасского сельскохозяйственного и инженерного университета; Карстен Де Дрю из Амстердамского университета; Адель Даймонд из Университета Британской Колумбии; Лора Крей и Фрэнк Саллоуэй из Калифорнийского университета в Беркли; Скотт Каррелл и Дин Кит Симонтон из Калифорнийского университета в Дэвисе; Венди Берри Мендес из Калифорнийского университета в Сан-Франциско; Понтус Леандер из Университета Гронингена; Роланд Фаубель из Мангеймского университета; Стивен Гарсия из Мичиганского университета; Альдо Рустичини из Миннесотского университета; Дэвид Бергин и Дональд Гранберг из Университета штата Миссури; Томас Денсон из Университета Нового Южного Уэльса; Брэдли Стаатс из Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл; Пранджал Мехта и Майкл Познер из Орегонского университета; Пол Розин из Пенсильванского университета; Алок Кумар из Техасского университета в Остине; Пол Деннис из Торонтского университета; Жанна Лиедтка из Вирджинского университета; Джастин Карр из Университета Уэйна.

Эми Адлер из Института сухопутных войск имени Уолтера Рида; Майкл Голдштейн из Университета Корнелла; Джейми Остров из Университета в Буффало; Бредфорд Браун из Висконсинского

университета в Мэдисоне; Джеймс Кауфман из Калифорнийского университета в Сан-Бернардино — все эти люди помогли нам придать исследованиям новое направление. Семья Шериф (Джоан, Сью и Энн) помогла нам понять некоторые аспекты эксперимента их родителей в Пещере грабителей.

Другие люди тоже нашли в своем графике время для того, чтобы оказать нам неоценимую помощь, — в частности, Энсон Дорранс из Университета штата Северная Каролина, Джейсон Лезак, Эдвард Роджерс из NASA, Чак Д. и Эндрю Лав.

Наш друг Кирк Хэнлин ответил на множество звонков, электронных писем и текстовых сообщений по поводу политики. Мы благодарны своим друзьям Полу Бегале и Джеффри Эллеру за то, что они обсуждали с нами политические аспекты участия в выборах, обстановку в законодательных собраниях штатов и другие вопросы. Большую помощь оказала нам Саманта Кеннер из Президентской библиотеки и Музея Дуайта Эйзенхауэра, а также ведущий специалист по творчеству Марка Твена Барбара Шмидт.

За уточнение некоторых деталей мы благодарны таким людям, как Ричард Эйзингер, Карен Боско, Эван Кармайл, Джейсон Голдберг и Кристиан Шенхерр, Энди Катлер, Эрик Пеппер, Дэниел Фоулер из Американской социологической ассоциации, а также Джолин Мацумото. Мы выражаем благодарность Джиму Гилдену из SAGE Publications, Саше Бушери из Elsevier B.V. и Дженнифер Бил из Wiley-Blackwell за предоставление доступа к материалам их издательств.

Сноски

- [1] Примечания автора и библиографию см. http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/top_dog_the_science_of_winning_and_losing/. *Прим. ред.*
- [2] SAT (Scholastic Aptitude Test; Scholastic Assessment Test) — экзамен на определение академических способностей; отборочный экзамен для выпускников школ, поступающих в высшие учебные заведения США. *Здесь и далее примеч. пер. и ред.*
- [3] «Буревестники» (thunderbirds) — демонстрационная эскадрилья Военно-воздушных сил США.
- [4] GPA (Grade Point Average) — средний академический балл; показатель успеваемости учащихся, который определяется посредством деления суммы оценочных баллов на количество зачетных часов.
- [5] ACT (American College Testing) — стандартизированный тест для поступления в университетские колледжи США.
- [6] CRT (Cognitive Reflection Test) — тест на когнитивную рефлексю.
- [7] «Социальная сеть» — голливудский фильм 2009 года; режиссер Дэвид Финчер, сценарист Аарон Соркин.
- [8] Матф. 25: 29.
- [9] Марк. 10: 31.
- [10] В защиту своих личных интересов (*лат.*).
- [11] «Американцы» (Glengarry Glen Ross) — голливудский фильм 1992 года; режиссер Джеймс Фоули.
- [12] NASCAR (National Association of Stock Car Auto Racing) — Национальная ассоциация гонок серийных автомобилей — компания, занимающаяся организацией автомобильных гонок и

сопутствующей деятельностью.

- [13] В оригинальном названии главы (How the worriers can beat the warriors) обыгрывается звуковое сходство слов worrier «беспокойный человек; человек, мучимый сомнениями и опасениями» и warrior «боец, воитель, воин».
- [14] COMT (catechol-O-methyltransferase) — фермент катехол-О-метилтрансфераза, играющий важную роль в распаде дофамина, адреналина, норадреналина.
- [15] Харви Милк — американский политик и первый открытый гей, занимавший государственный пост. Был застрелен в 1978 году; тогда же в своем кабинете был застрелен и мэр Сан-Франциско Джордж Москоне. Дайан Файнстайн, бывшая в те годы президентом городского наблюдательного совета, первая, услышав выстрелы, увидела тела убитых, вызвала полицию и объявила жителям города о случившемся. На Файнстайн были сразу возложены обязанности мэра Сан-Франциско; на этом посту она оставалась до 1988 года.
- [16] Вест-Пойнт — старейшая и самая престижная Военная академия США, расположенная в Вест-Пойнте.
- [17] Армейские рейнджеры и «зеленые береты» — военнослужащие элитных десантных диверсионно-разведывательных подразделений США.
- [18] Раш Лимбо — американский общественный деятель, представляющий консервативное крыло Республиканской партии; популярный писатель, радио- и телеведущий.
- [19] Речь идет о когнитивном искажении, получившем название «эффект озера Вобегон» — склонность психически здоровых людей переоценивать свои способности и достижения. Термин, возникший в процессе исследований в области социальной психологии, был заимствован у Гаррисона Кейлора, популярного радиоведущего, придумавшего некое озеро Вобегон, на берегах которого якобы живут самые красивые, умные и сильные люди.

- [20] «Повелитель мух» — аллегорический роман английского писателя Уильяма Голдинга.
- [21] Шорт-стоп — игровая позиция в бейсболе, а также игрок обороняющейся команды, находящийся между второй и третьей базами. Эта позиция считается одной из наиболее важных оборонительных позиций на поле, а также одной из самых сложных ввиду фактического выполнения двойной работы — шорт-стоп страхует сразу две базы.
- [22] Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий собственные деньги в инновационные проекты, то есть стартапы; «ангел», как правило, ограничивается возвратом капитала или долей в капитале, не претендуя на контрольный пакет.
- [23] *Пил Н.* Сила позитивного мышления. — М. : Попурри, 2012.
- [24] Невероятный Халк — персонаж одноименных комикса (1962) и фильма (2008); гигантский зеленый монстр, в которого в моменты страшного гнева превращается главный герой.
- [25] Голем — персонаж еврейских легенд и западноевропейской литературы; искусственный великан, созданный из глины.
- [26] Аджилити (от англ. *agility* — «быстрота, проворство, ловкость») — соревнования среди собак; впервые появились в Англии в конце 1970-х годов.
- [27] «Дюк Блю Девилз» (англ. *Duke Blue Devils*) — мужская баскетбольная команда при Дюкском университете, выступающая в чемпионате NCAA.
- [28] От итал. *paragone* — «сравнение, сопоставление»; название одного из разделов трактата «О живописи» Леонардо да Винчи.
- [29] План Маршалла был выдвинут в 1947 году американским государственным секретарем Джорджем Маршаллом и представлял собой программу помощи Европе в восстановлении разрушенной экономики после Второй мировой войны. В его осуществлении участвовали 17 европейских стран (включая

Западную Германию).

Над книгой работали

Руководитель редакции *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Шульпина*
Художественный редактор *Алексей Богомолов*
Литературный редактор *Наталья Волочаева*
Иллюстратор *Сергей Николаев*
Дизайнер *Сергей Хозин*
Верстка *Вадим Мартыновский*
Корректоры *Наталья Витько, Юлия Жандарова*

Компания ЭГО Транслейтинг —
переводчик и официальный лингвистический партнер
издательства «Манн, Иванов и Фербер».
Ведущая переводческая компания Восточной Европы

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
mann-ivanov-ferber.ru
Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2014
webkniga.ru

Оглавление

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Информация от издательства](#)

[Часть I. ОСНОВЫ](#)

[Глава первая. Парашютисты и танцоры](#)

[Глава вторая. Состязательная машина](#)

[Глава третья. От «разрыва в ценах» до результативности работы](#)

[Часть II. ФОРМИРОВАНИЕ](#)

[Глава четвертая. Когда паникеры побеждают воителей](#)

[Глава пятая. Равные шансы или Почему женщинам нужно одно, а мужчинам - другое](#)

[Глава шестая. Бой на подушках — событие огромного масштаба](#)

[Часть III. ИНДИВИДУУМ](#)

[Глава седьмая. Не проиграть или выиграть — вот в чем вопрос](#)

[Глава восьмая. Блек-джек, или Как ночь за карточным столом влияет на мировую экономику.](#)

[Глава девятая. Стероидная ярость шахматиста](#)

[Часть IV. КОЛЛЕКТИВ](#)

[Глава десятая. Иерархия в командах](#)

[Глава одиннадцатая. У Микеланджело был свой агент](#)

[Глава двенадцатая. Как скандал с Black Sox навел порядок на Уолл-стрит](#)

[От авторов](#)

[Сноски](#)

[Над книгой работали](#)