

АНДРЕЙ КУРПАТОВ



# МОЗГ И БИЗНЕС

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

УДК 159.922  
ББК 88.53  
К 93

**Курпатов А. В.**

Мозг и бизнес / Андрей Курпатов. —  
СПб. : Нева, 2022. — 224 с. — (Мозг и бизнес).  
ISBN 978-5-907412-53-8

Бизнес — это не нефть, не программное обеспечение и не укладка в салоне красоты. Бизнес — это люди, которые его делают. Люди, которые создают этот бизнес, задействованы в производственных процессах, являются его клиентами.

Люди принимают решения и действуют на всех уровнях организации бизнеса. От них зависит продукт, его востребованность и ваша успешность. Но что мы знаем об этих людях? Что ими движет? Как они думают и принимают решения? Какие факторы влияют на их поведение?

«Мозг и бизнес» — книга-инструкция для руководителей и предпринимателей, которые хотят преуспеть в своём деле и в жизни!

Андрей Курпатов — автор бестселлеров, которые проданы общим тиражом более 8 миллионов экземпляров, создатель первой на российском телевидении авторской программы по практической психологии, основатель интеллектуального кластера «Игры разума», президент Высшей школы методологии, научный руководитель Лаборатории нейронаук и поведения человека в экосистеме Сбера, который до этого на протяжении семи лет руководил крупнейшим в России холдингом по производству развлекательного контента «Красный квадрат» в качестве генерального директора и председателя совета директоров.

УДК 159.922  
ББК 88.53

Abdulla Qodiriy nomidagi  
viloyat AKM  
INV № 2023/34-59

ISBN: 978-5-907412-53-8 © Курпатов А. В., 2022  
© ООО «Издательский Дом «Нева», 2022



# Мозг и бизнес

---

Инструкция по применению

Андрей Курпатов

Преподавателю уроков труда  
ленинградской школы № 61,  
благодаря которому я заработал  
свои первые трудовые 73 копейки.

Введение

# Новая реальность

---

Бессмысленно  
продолжать  
делать то же самое  
и ждать других  
результатов.

Альберт Эйнштейн

Наступает опасное своей непредсказуемостью время.

Мир меняется стремительно. Ещё каких-то двадцать лет назад мы думали про интернет как про непонятную, параллельную реальность, интересную только компьютерным гикам.

Сейчас же эта реальность буквально вытесняет физическую — в ней наша социальная и личная жизнь, развлечения и заработок, самопрезентация и безопасность (хотя, всё больше, небезопасность).

Вы куда чаще пользуетесь своими аккаунтами в социальных сетях и прочими личными ID, нежели паспортом или какими-то другими документами из реального мира.

Ваш телефон идентифицирует вас по лицу больше сотни раз на дню, а умные часы, фиксируя лишь ваш пульс, потенциально способны диагностировать у вас широчайший круг заболеваний.

Данные, которые вы предоставляете *Google*, *Facebook*, «Яндекс», *Apple*, *Microsoft*, финтехкомпаниям, а также мобильным операторам и маркетплейсам, позволяют искусственному интеллекту предсказывать ваш выбор, ваше поведение и даже ваши личностные характеристики куда лучше, чем это делаете вы сами или ваши близкие.

---

\* Владелец этой соцсети *Meta Platforms* в России признан экстремистской организацией и запрещён.

Для этого нового мира уже даже придуман новый термин — *Metaverse*, или *Метавселенная*. Впрочем, вы удивитесь — это только вершина айсберга и внешняя сторона дела.

Вершина — потому что реальные изменения ещё более значительны, а внешняя сторона дела — потому что технологические изменения привели не только к раскрытию наших личностей, но и к изменению психологии людей, а также всего общества в целом.

Тотальная цифровизация жизни разрушает прежние общественные институты — социальные, духовные, экономические, политические, — которые в буквальном смысле этого слова определяют нашу идентичность.

Каждый из нас, как известно, продукт информационной и социальной среды: мы то, что мы едим, на физическом уровне, и то, какую информацию потребляем, — на ментальном.

Поэтому радикальные изменения социокультурной среды, в которой мы живём, меняют и нас самих. Даже если мы не осознаём этого. И тем сильнее на самом деле, если мы эти изменения не осознаём.

Брак, семья, карьера, экономика, авторитет науки и образования, социальный договор между поколениями, структура гендера, легитимность власти, представления о морали и этике, ставшей внезапно «новой», — весь этот фундамент нашего общества и нас самих трещит по швам.

## Новое время — новые ценности

Общественные институты традиционно делят на социальные, духовные, экономические и политические.

К социальным институтам относят брак и семью, материнство и отцовство, «договор между поколениями» (старшие помогают младшим, а затем младшие берут на себя заботу о стар-

ших), уважительное отношение к руководству и т.д.

Современный мир переворачивает всё с ног на голову.

**Брак перестал быть ценностью в прежнем смысле этого слова.** Только 30% миллениалов в США считают

для себя брак необходимостью, тогда как среди представителей «поколения X», когда они были в столь же юном возрасте, таких было более 47%.

**В моде — временное, ситуативное партнёрство.** Иногда даже очень временное и очень ситуативное. Неслучайно в 2019 году *Tinder* заработал больше, чем любое неигровое приложение. А в сумме на все приложения для знакомств было потрачено 2,2 млрд долларов, что вдвое больше, чем всего лишь пару лет назад.

Набирают силу **новые форматы отношений — «открытые браки», полиаморные союзы, «гостевые браки», отношения в виртуальном пространстве и др.**

Судя по всему, на современных скоростях, в условиях информационной перегрузки и общего стресса у людей просто не остаётся душевных сил на построение долгосрочных отношений.

---

Так что и про «договор между поколениями» говорить уже даже как-то странно: взрослые люди всё больше пытаются молодиться и «пожить для себя», а молодые, кажется, и вовсе решили не покидать детства — не хотят брать на себя ответственность, инвестировать в своё будущее, расставаться с игровыми приставками.

Впрочем, это уже вопрос так называемых духовных ценностей. Но и здесь мы наблюдаем **крушение прежних религиозных институтов и идеологий, изменение самой природы средств массовой информации** (журналистика трансформировалась в блоггерство, и далеко не всегда содержа-

И в самом деле, автор бестселлера «Жизнь соло» Эрик Клиненберг сравнил душевное состояние «синглов» (людей, сделавших осознанный выбор в пользу одиночества) и людей, состоящих в традиционных парах. Его выводы не в пользу брака — **синглы и в самом деле чувствуют себя лучше.**

Уже сейчас 125 млн американцев (а это 50,3% из числа совершеннолетних) не женаты и не замужем, тогда как в 1976-м таких было всего 37,4%, а в 1950-м — и вовсе около 20%. Половина шведских домохозяйств — это одинокие и бездетные взрослые. В Мюнхене, Франкфурте и Париже одиноких уже более 50%.

К этому осталось добавить отношение к детям — новомодное «чайлдфри» (осознанная бездетность) или использование гаджетов в качестве бебиситтеров для своих детей. По данным «Лаборатории Касперского», почти каждый второй ребёнок в возрасте до 10 лет практически постоянно находится онлайн.

---

тельное, где хайп и *fake news* — самый легкий способ увеличить количество фолловеров и добиться монетизации своего аккаунта).

**Высшее образование стремительно теряет престиж, а новомодный *life-long learning* всё больше превращается в вид досуга, в обучение ради обучения.**

И всё здесь связано одно с другим — цифровая реальность меняет людей и их поведение, а изменившиеся в связи с этим обстоятельства их жизни провоцируют новый виток личностных и общественных изменений.

## Введение

Новая  
реальность

В основе же этих глобальных социальных трансформаций лежат ещё более общие, глубинные процессы. С одной стороны, это **изменяется сама природа власти**, когда «биополитика дисциплинарных обществ», о чём писал Мишель Фуко, заменяется «интернет-политикой» — от *Occupy Wall Street* до BLM и #MeToo.

Обо всём этом прекрасно пишет политический активист Джереми Хейманс в своей по-настоящему революционной книге «Новая власть. Какие силы управляют миром — и как заставить их работать на вас».

С другой стороны, общество меняется и из-за **фундаментальных трансформаций прежних экономических моделей** — от систем кредитования до майнинга криптовалют, от роста потребления виртуальных продуктов до сильнейшего в истории разрыва между богатыми и бедными, от грозящей всем нам безработицы из-за повсеместной автоматизации производства до экспериментов с «безусловным базовым доходом».

Общий мировой долг, как известно, составляет уже более трёх мировых ВВП. Это не может не наводить на размышления: мы не только стали жить не по средствам, но и вообще во всей этой бухгалтерии что-то системно пошло не так.

Но это уже другой, куда более объемный вопрос.

---

Тяжелее всего, конечно, приходится молодому поколению. Оно первым испытывает на себе всю разрушительную мощь нового цифрового мира.

Количество подростков, практически постоянно находящихся в Сети, превышает уже 70%. Это постоянное потребление развлекательного контента — коротких, лишенных смысла видео. Плюс вызывающие зависимость компьютерные игры и бессодержательные переписки с «друзьями».

---

Молодые люди теряют навыки социальной коммуникации в реальном мире, не чувствуют мотивации, не признают авторитеты, не имеют реалистичного образа желанного будущего, не ощущают в себе ни сил, ни личной ответственности за свою жизнь.

Стоит ли, соответственно, удивляться тому, что 100 тысяч российских студентов ежегодно бросают учёбу в вузах? Вряд ли. Тем более что и само высшее образование не слишком поспевает за требованиями времени.

Неуклонно падает число поступающих в высшие образовательные учреждения. В 2021 году мы поставили новый рекорд — 60% выпускников 9-х классов не продолжили обучение в школе, а ушли в систему среднего профессионального образования. И только 10% выпускников училищ продолжили обучение в вузе.

Экономическая теория убедительно доказывает, что наши инвестиции в собственное образование — вложение сил, денег, времени — самые выгодные. В США, например, человек, получивший степень бакалавра, зарабатывает в среднем вдвое больше тех, у кого этой степени нет.

Но образование — это не только «корочка», важны именно «инвестиции». Если разбить американские вузы на четыре группы по качеству образования (и по усилиям, которые студенты должны затратить на его получение), то разрыв между теми, кто и в самом деле учился, и теми, кто просиживал штаны, поражает воображение.

---

Выпускники лучших университетов зарабатывают в среднем порядка 180 тысяч долларов в год, что на 26% больше заработка тех, кто окончил вузы из второй группы, на 33% — доходов выпускников третьей группы и на целых 64% — тех, кто окончил вузы из четвёртой категории.

Инвестиции в себя, в своё будущее — это чрезвычайно важно. Однако кто теперь об этом будущем думает?

В развитых странах получают дополнительное образование и проходят переобучение больше 48% взрослых, в России же мы не дотягиваем и до 20%.

**Реальность современного мира такова, что нам всё сложнее представить себе своё будущее — оно буквально не рисуется в нашей голове. Там, впереди, какая-то непроглядная темнота, а всё чаще — «черное зеркало».**

Средний горизонт планирования в России, согласно нашим исследованиям, проведённым ещё до пандемии ковида, меньше двух лет, что, конечно, чрезвычайно мало. На это есть множество причин, но вот эти три мне кажутся основными:

- во-первых, отсутствие идеологических программ, которые в прежние времена рисовали нам образ желаемого будущего (в каждой культуре он был свой, но он был, а значит, мы готовы были на это будущее работать);
- во-вторых, увеличивающаяся скорость технологических трансформаций не позволяет современному человеку определиться с приоритетами (молодые люди не понимают, на кого им учиться, взрослые — на что в принципе следует делать ставку);
- в-третьих, общая апатия, порождаемая неконтролируемым цифровым потреблением, — наш мозг, живущий в этой гиперинформационной среде, испытывает ни с чем не сравнимый стресс (постоянная подключённость, множество параллельных потоков информации).

Физиологически наш мозг, конечно, не был готов к такой информационной нагрузке, которую мы сейчас испытываем. За день мы сейчас узнаём больше, чем наши прадеды за два года жизни. Мы тонем в пучине новостей, которые уже и новостями-то трудно назвать — это просто новые и новые провоцирующие нас информационные стимулы.



Не слишком хорошо для нашего мозга то, что мы постоянно «на связи», в коммуникации, даже если не покидаем пределов своей квартиры. С одной стороны, современные средства связи позволяют нам постоянно держать руку на пульсе, но сам наш пульс из-за этого буквально зашкаливает.

**При таком информационном давлении, даже если мы его и не осознаём в полной мере, и в самом деле хочется спрятаться в какую-то ракушку и не отвечать. Но спрятаться уже нельзя — нельзя не отвечать на сообщения, игнорировать письма, избегать лишних встреч, когда Zoom всегда под рукой.**

На этом фоне мы не только перестаём думать о будущем — сама культура, информационная среда, в которой мы существуем, превращается в какой-то полубезумный карнавальный перформанс интернет-мемов. А мы — это отражение той среды, в которой мы существуем.

Действительное общение подменяется примитивными формами коммуникации — лайками, репостами и пересылкой гифок. В обществе растёт эгоцентризм, инфантилизм, сетевой эксгибиционизм и, к сожалению, увеличивается количество откровенной глупости, которая даже перестала быть стыдной, прикрываясь мнимой свободой «личных мнений».

**Повсеместная фейковость приводит к фундаментальному снижению взаимного доверия в обществе — доверия к средствам массовой информации, другим людям, лидерам мнений и политическим партиям, государству и его органам.**

## Цифровая волна

В 1980 году выдающийся философ и футуролог Элвин Тоффлер выпустил книгу под названием «Третья волна», которой суждено было стать бестселлером. В ней он описал свою концепцию цивилизационных волн.

Согласно данной классификации, человечество пережило **три цивилизационные волны, каждая из которых радикально меняла не только общество, но и суть самого человека.**

**Первая волна — аграрная**, продолжавшаяся тысячелетиями. В этот период человек жил, по сути, в рамках родоплеменного общества. Он был безграмотен, не покидал пределов своей малой родины, его жизнь определялась традицией, господствующей религией и требованиями физического выживания.

**Вторая волна — индустриальная**, её продолжительность определяется двумя сотнями лет. Индустриальный человек переехал из деревни в город, стал обучаться грамоте, получать профессиональное образование, не так уже зависел от родовой семьи, стал менее религиозен.

**Третья волна — информационная.** Она формально началась с появления радио и телеграфа, но фактически победила с приходом телевидения и массовой телефонизации. Человек информационной волны стал, по сути, гражданином мира — живёт в демократическом мире, свободно путешествует между континентами, имеет доступ к огромным объемам информации.

Сам Тоффлер считал, что пика информационная волна достигнет только к 2025 году, но уже очевидно, что **внахлест к ней идёт новая, не предсказанная автором концепции, четвертая — цифровая волна.**

И никто пока не может предсказать, как она повлияет на нас с вами и не превратится ли в разрушительное цунами.

С другой стороны, правда в том, что мы с вами живём в «лучшем из возможных миров», и не только потому, что этот факт логически вывел выдающийся математик и философ Готфрид Лейбниц, но и по причине множества объективных параметров.

Прежде всего это медицина, которая привела к радикальному сокращению детской смертности и общему росту продолжительности жизни, а также, конечно, научно-технический прогресс, обеспечивший нас невысказанными ещё недавно благами.

В 2011 году блестящий лингвист и когнитивный психолог, один из самых авторитетных мыслителей современности Стивен Пинкер опубликовал книгу «Лучшее в нас. Почему насилия в мире стало меньше», а в 2018-м — «Просвещение сейчас: аргументы в пользу разума, науки, гуманизма и прогресса».

В них он детальнейшим образом разбирает фундаментальные параметры, определяющие уровень образования, здоровья, благосостояния, безопасности и т.д. Его вывод однозначен: **несмотря на все наши причитания, человечество живёт сейчас лучше, чем когда бы то ни было.**

И он, конечно, прав — так хорошо, как сейчас, мы с формальной точки зрения не жили никогда. Да, где-то на земле войны, где-то голод. Да, есть расслоение общества на богатых и бедных. Да, есть пока неизлечимые болезни. Но в целом на круг, по гамбургскому счёту, всё очень и очень хорошо. Грех жаловаться!

Однако само появление подобных книг свидетельствует о наличии проблемы. Согласитесь, странно было бы писать апологию миру, если бы люди в нём не страдали. А они страдают — от одиночества, депрессии, ощущения бессмысленности своей жизни, чувства неуспешности, зависти и злобы.

К сожалению, это тоже правда. Такова уж наша биологическая природа: эволюция создавала нас для борьбы за выживание, а не для праздных удовольствий, поэтому, когда благодать безопасности снизошла на нас, мы не испытали счастья.

Психическая энергия, которая вырабатывается в нас для борьбы за выживание, не находя себе должного применения во внешнем мире, обрушивается на наш внутренний мир тяжёлым бременем тревоги.

Слабые отдушины — новые впечатления от путешествий и постоянного постинга в социальных сетях, компьютерные игры, порнография, тиндеро-бадушный промискуитет.

Но всё это лишь суррогаты, которые неспособны закрыть разверзшуюся в нас бездну фундаментального экзистенциального кризиса. Парадокс: мир живёт всё лучше и от этого же всё хуже и хуже.

С тех пор как, по словам Фридриха Ницше, «Бог умер», мы лишились внятного объяснения цели нашего существования, смысла собственной жизни и внешнего, глубоко социального, традиционно организующего людей нравственного начала, мы в буквальном смысле этого слова осиротели.

С другой стороны, пали и прежние секулярные идеологии, рисовавшие нам образы светлого коммунистического или либерально-демократического будущего. Так что теперь современному человеку всё труднее найти для себя внутреннюю опору, цель в жизни.

Неудивителен поэтому всё возрастающий интерес к психологии, психотерапии, наукам о мозге. В них мы пытаемся найти ответы на странные, казалось бы, вопросы — кто мы, чего мы хотим, что имеет для нас подлинную ценность.

А самый, может быть, главный наш вопрос — это что нам делать со своей жизнью, как правильно её употребить?

Впрочем, список занятий, на которые мы можем потратить свои жизненные силы, не так уж велик — это наш собственный дом и быт, семья, творчество. Но основное — это, конечно, работа, наша профессиональная самореализация.

Близкие люди могут предать, отношения с ними могут просто разладиться. Финансовые средства, собственность, бизнес — всё это тоже преходящее. Единственное, на что мы можем полагаться в этой жизни, — это наша работа, трудовая занятость, создание чего-то нового и ценного.

Звучит, может быть, и не слишком радужно, но такова правда. И конечно, мне бы очень хотелось, чтобы эта правда не была для вас «горькой».

**В конце концов, если наша работа забирает большую часть нашей жизни, а для представителей бизнеса это всегда так, то, конечно, важно, чтобы в ней был и интерес, и смысл, и результат. Как писал классик, «чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы».**

Именно для этих целей я и задумал серию книг «Мозг и бизнес». Мой план состоит в том, чтобы создать серию практических пособий, которые на основе самых современных знаний о мозге и поведении человека помогли бы человеку бизнеса получать удовольствие от его работы.

## Zoon politikon и Homo sapiens

*Soft skills*, или так называемые мягкие навыки, стали актуальными как никогда прежде. В современной экономике человек должен быть не только профессионалом в своей сфере (*hard skills*), но и уметь справляться со стрессом, взаимодействовать с другими людьми, быть эмпатичным, обладать системным мышлением и т.д., и т.п.

В знаменитом исследовании Гарвардского университета, проведённом совместно со Стэнфордским исследовательским институтом (*Stanford Research Institute*), было показано, что **вклад *hard skills* обеспечивает лишь 15% профессиональной успешности сотрудника, тогда как на «мягкие навыки» приходится аж 85%.**

Это кажется почти невероятным, но, стоит вам сравнить графики, на которых показан уровень профессиональной компетентности сотрудников, и то, насколько хороши их «мягкие навыки», вы сразу поймёте — и карьерный рост, и уровень дохода напрямую зависят именно от последних.

Тот же Стэнфордский исследовательский институт провёл аналогичное ис-

следование, но уже совместно с фондом Карнеги Мелона, среди CEO компаний из хорошо всем известного списка «*Fortune 500*». Результат был почти таким же: долговременный и стабильный успех в работе CEO на 75% зависит от *soft skills* и только на 25% — от *hard skills*.

Почему так происходит, откуда эта динамика? Конечно, она связана с трансформацией бизнеса, который сам по себе становится всё более и более социальным.

Если раньше сотрудники сидели за столом с бумагами или стояли за станком, то сейчас они всё больше взаимодействуют друг с другом. При этом, поскольку сами специалисты становятся всё более «узкими» («специально обученные люди»), а продукты и проекты, напротив, всё более сложными, многосоставными, команды, работающие над ними, становятся всё больше.

Без правильной коммуникации работа таких сложноорганизованных команд невозможна. Если же у сотрудников плохо с «мягкими навыками», то результат их взаимодействия вряд ли будет хорошим.

Кроме того, нельзя не учитывать, что экономика развитых стран всё сильнее смещается от производства товаров к оказанию услуг. Если мы посмотрим, например, структуру ВВП США по расходам, то увидим, что на товары приходится 22,8%, а на услуги — более 46%.

Соответственно, сотрудники компаний всё чаще и всё плотнее взаимодействуют с клиентом, а здесь без «мягких навыков» уж точно никак. **Как бы ни были хороши твои *hard skills*, без «мягких навыков» достойно оказать услугу клиенту в принципе невозможно.**

А что у нас происходит на рынке, так сказать, «мягких навыков»? В 2020 году компания *HeadHunter* представила

весьма интересные в этом отношении данные — рейтинг десяти самых востребованных навыков у сотрудников.

В топ-10 попали: взаимодействие с людьми, гибкость ума, клиентоцентрированность, умение вести переговоры, эмоциональный интеллект, комплексное многоуровневое решение проблем, формирование собственного мнения и принятие решений, критическое мышление, креативность в широком смысле слова и умение управлять людьми.

Всё вроде бы логично. Но на самом деле, если приглядеться, речь идёт всего лишь о двух навыках, или о двух психологических сферах, а именно:

- **эффективная социальность** — взаимодействие с людьми, клиентоцентрированность, умение вести переговоры, эмоциональный интеллект и умение управлять людьми;
- **эффективное мышление** — гибкость ума, комплексное многоуровневое решение проблем, формирование собственного мнения и принятие решений, критическое мышление и креативность в широком смысле слова.

Иными словами, речь идёт о двух вопросах, о которых я постоянно говорю в своих лекциях, посвящённых цифровой эпохе: **люди теряют навыки мышления (информационная псевдодебильность) и социальности (цифровой аутизм).**

Один из первых исследователей человеческой природы, знаменитый древнегреческий философ Аристотель называл человека *zoon politikon*, то есть политическим, или общественным, животным. А то, что мы с вами относимся к виду *Homo sapiens* — то есть «человеку разумному», всем нам хорошо известно ещё со школьной скамьи.

Однако и с тем и с другим, судя по всему, у человечества становится всё хуже и хуже. В противном случае вряд ли бы работодатели, конкурирующие друг с другом за сотрудников, не сговариваясь, вывели в топ-10 навыков, которые они ищут, именно эффективную социальность и эффективное мышление.

**Итак, *soft skills* стали критически важны для успеха бизнеса, а цифровая эпоха как раз по этим навыкам и наносит сокрушительный удар.** Вот почему значимость «человеческого фактора» приобретает сейчас критическое значение.



Лекция: «Что происходит с человеком в новой реальности?»

В этой серии книг я буду рассказывать о том, как использовать эффективные инструменты мышления в бизнесе и как решать совершенно конкретные задачи — будь то создание продукта или его продвижение, повышение эффективности производственного процесса или мотивация сотрудников.

Вы получите инструменты преодоления когнитивных искажений, технологии ведения переговоров и снятия противоречий, а также научитесь пересобирать свой бизнес для формирования эффективных стратегий его развития.

Но самое важное — это, конечно, люди. **Бизнес, как я люблю говорить, — это интеллектуальная деятельность, бесконечный интеллектуальный квест. Но в равной степени бизнес — это ещё и деятельность социальная.**

Управление людьми, работа для людей по удовлетворению их нужд нашими товарами и услугами — это всё социальные действия. Сейчас у руководителя клиенты с двух сторон: собственно потребители товаров и услуг — с одной и его собственные сотрудники, его внутренний клиент — с другой.

Всё сложнее строить бизнес, не понимая психологию тех и других — каковы их потребности и мотивы, что влияет на их выбор, как они принимают решения, на что ориентируются, чего на самом деле хотят и т.д.

Проще говоря, нам предстоит разобраться с тем, как работать с людьми новой «цифровой эпохи» — и с теми из них, кто в этой эпохе фактически вырос (речь идёт о представителях «поколения Z»), и с теми, кому к этой эпохе приходится скрепя сердце адаптироваться (как подавляющему большинству «иксов»).

Принципы создания эффективных команд в современных условиях, технологии прозрачной и корректной коммуникации, мотивационные стратегии — всё это и многое другое будет в центре нашего внимания.

Abdulla Qodiriy nomidagi  
viloyat AKM  
INV № 2023/34-59

Не обойдём стороной мы и «кадровый вопрос». Не мне вам рассказывать, насколько сейчас трудно найти правильного нужного специалиста, как в принципе велик дефицит профессиональных кадров на рынке труда и до какой степени сложны сейчас вопросы, связанные с так называемой корпоративной культурой.

Но, поверьте, зная то, как работает человеческий мозг, как работает мозг человека, находящегося в определённых условиях, как он функционирует в той или иной социальной ситуации, вы сможете не только находить правильных сотрудников и удерживать их, но и обеспечивать их действительную вовлечённость в работу.

Думаю, что современные технологии мышления и эффективной социальности — это то, без чего ни один бизнесмен сейчас не может обойтись. **Но бизнес — это ещё и тот человек, бизнесмен, который этот бизнес делает. То есть вы сами.**

Неважно, собственник вы бизнеса или его руководитель, креативный директор или управляющий, лидер какого-то направления или отдельного бизнес-юнита — вы делаете какой-то свой «бизнес», а поэтому вы должны научиться понимать себя и правильно о себе в этом отношении думать.

Без этих знаний вы будете чувствовать себя растерянными, задёрганными, несчастными, уставшими, выгоревшими.

Впрочем, что я вам рассказываю... Вы и так это знаете:

- если ты всё понимаешь, если у тебя есть видение, ресурс и инструменты для реализации твоих идей — ты чувствуешь себя прекрасно;
- если же ты бьёшься головой о стену, ощущаешь, как всё проворачивается словно бы на холостом ходу, а вложенные усилия не приводят к результату — в этот момент тебе хочется всё бросить, опустить руки, забыть, как страшный сон.

Поэтому, занимаясь бизнесом, вы, конечно, должны понимать людей — их мотивы, ожидания, способы реагирования и образ мышления, механизмы их социального взаимодействия.

Это понимание придаст вам сил, позволит чувствовать себя существенно лучше и добиваться большего. Да, время сейчас такое, что вовлечённость в работу — это дефицит, который испытывают даже руководители бизнеса.

Сказывается общая усталость — от гиперинформационной перегрузки, скорости изменений, карантинных мер и других новых форм работы, включая всякие «удалёнки» и прочие безобразия.

Если верить исследованиям консалтинговой компании *McKinsey* и кадрового агентства *Kelly Services* за 2021 год:

- 42% работающих людей в США, Канаде, Великобритании, Австралии и Сингапуре находятся в состоянии «профессионального выгорания»;
- 40% готовы уволиться в ближайшие 3–6 месяцев;
- при этом 26% американцев увольняются в принципе, «в никуда», то есть без какого-то плана на будущее, просто больше нет сил работать, нет желания.

В России ситуация, как вы понимаете, ненамного лучше. На ПМЭФ в 2021 году было представлено исследование, согласно которому 76% работников Москвы и Санкт-Петербурга ищут или планируют искать новую работу в ближайшее время.

Да, **«человеческий фактор»** в нашу эпоху **«умных машин»** и **«локдаунов»** становится не просто ключевой вещью — так было всегда, — всё чаще он, к сожалению, оказывается **ключевым слабым звеном производственного процесса и бизнес-отношений в целом**. Проактивность, ответственность, профессионализм, вовлечённость в работу, командность, верность компании и бренду, забота о клиенте — всё это вещи, о которых сейчас порой страшно даже думать.

Казалось бы, всё это должно присутствовать в наших сотрудниках по умолчанию, однако в реальности об этом приходится только мечтать. Но таково новое время, новая реальность, и мы должны к ней адаптироваться.

По сути, руководителям и предпринимателям для достижения результатов требуется теперь новый, так скажем, скилл — **высокая психологическая компетентность, умение использовать знания о мозге человека в рамках решения как производственных, так и сугубо управленческих и бизнес-задач**.

Надеюсь, что серия книг «Мозг и бизнес» послужит этой цели и не только будет интересна, представит самые актуальные данные о человеке и его поведении, но и станет хорошим практическим инструментом для вашей бизнес-деятельности.

Ну что ж, начнём!

Часть первая



Часть первая

## Как работает мозг?

Для того чтобы усовершенствовать ум, надо больше размышлять, чем заучивать.

Альфред Коржибски

Полагаю, что большинству моих читателей, занимающимся бизнесом, не так уж интересна нейробиология с нейрофизиологией. И я не собираюсь вас убеждать, что ничего более увлекательного, чем нейронауки, в мире нет.

Это не так — есть вещи и повеселее. Бизнес, кстати сказать, особенно если вы в нём преуспеваете, — из их числа.

Однако есть те факты о мозге, которые мы просто обязаны знать, чтобы корректно воспринимать окружающий нас мир, принимать взвешенные решения, понимать других людей, их мотивы и желания.

Наша жизнь была бы куда лучше, если бы это знание мы получали ещё в школе или на худой конец в институтах, но мы исходим из того, что есть: **инструкции ни к себе самим, ни к нашему мозгу нам не дали, а это не соответствует правилам техники безопасности.**

В этой книге я буду рассказывать только о ключевых, самых важных, на мой взгляд, фактах о мозге. Они помогут вам по-новому взглянуть на себя, на людей, с которыми вы сотрудничаете, на ту деятельность, которой вы заняты.

Главная цель этой работы — показать ту основу, на которой строятся рекомендации, напрямую касающиеся бизнеса, управления, сотрудников, клиентов, продуктов и т.д. Я же обещаю сделать всё от себя зависящее, чтобы наука о мозге не показалась вам «скукой смертной».

Да, мы по умолчанию считаем себя экспертами в психологии, ведь все мы ею пользуемся — что-то себе думаем, чувствуем, принимаем решения, коммуницируем с другими людьми. Но этот интуитивный психолог в нас далеко не так хорош, как хотелось бы.

Он постоянно бьёт мимо цели, из-за чего мы, бываем, ошибаемся как в делах, так и в людях, испытываем стресс и переутомление, тревожимся, лишаемся сна, а иногда и вовсе вкатываемся в депрессию.

Если бы с нашим внутренним психологом было бы всё идеально, то он вряд ли бы это допустил. А если допускает, то, вероятнее всего, какой-то важной информации ему не хватает, где-то он мыслит не так, как следовало бы.

Выдающийся физик, нобелевский лауреат Нильс Бор как-то сказал: **«Если вы не пришли в ужас после знакомства с квантовой механикой, значит, вы ничего в ней не поняли».**

Ровно то же самое можно сказать и о нейронауках: как закономерности квантового мира кажутся нам странными, парадоксальными, так и механизмы работы нашего мозга при детальном изучении вопроса вызывают, прямо скажем, смешанные чувства.

Впрочем, то, что эти законы, как говорят учёные, контринтуитивны, неудивительно. Ведь эволюция не готовила нас ни к исследованиям микромира, ни к познанию собственного мозга.

Глаз, как известно, сам себя не видит, а увидев, вряд ли бы понял, как работает. Не для того его делали.

Да, мозг работает совсем не так, как мы думаем. И вопросов к нему, прямо скажем, много. Но мы ограничимся лишь описанием самых важных механизмов его работы, без которых и в жизни, и в бизнесе никуда.

Понимание этих механизмов сделает все мои практические рекомендации куда более понятными, а их реализацию — лёгкой.

## Глава первая

# Этот мир придуман нами

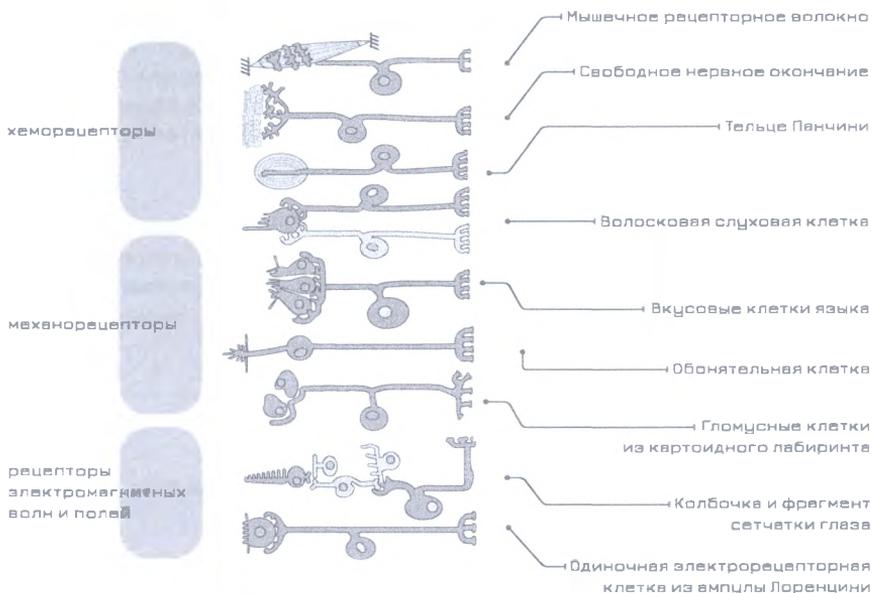
Карта не есть территория.

Альфред Коржибски

Наш мозг — это полтора килограмма железистой массы, спрятанной в застенках черепной коробки. Там темно и сыро, а информация, которая поступает к мозгу извне, — это что-то вроде азбуки Морзе: электрические разряды, приходящие от разных органов чувств.

Наружу наш мозг выставил детекторы фотонов, разных химических веществ, датчики давления и т.д. При всём кажущемся многообразии наших ощущений они производятся весьма ограниченным набором физических воздействий (рис. 1а, б).

Рисунок 1



а



б

Рисунок 1

Классификация рецепторов, через которые наш мозг получает информацию (из нее он затем создаёт всё, что мы воспринимаем, думаем и чувствуем)

Информация, поступающая на рецепторы, переходит затем в соответствующие зоны коры головного мозга, где она превращается в то, что мы с вами видим (зрительная кора), слышим (слуховая кора), тактильно ощущаем (сенсомоторная кора) и т.д. (рис. 2).

Проще говоря, всё, что мы видим, слышим и ощущаем самыми разными способами, — это результат интеллектуальной работы мозга, а вовсе не картинки или звуки, загруженные нам в голову с какого-то чудесного сервера. Проще говоря, всё это сделанное.

## Сотворение мира

За это открытие Дэвид Хьюбел и Торстен Визель получили в 1981 году Нобелевскую премию по физиологии и медицине. Вот суть их эксперимента: в клетку зрительной коры кошки был

установлен электрод, фиксирующий её активность.

Саму кошку зафиксировали перед экраном и показывали ей слайды с по-

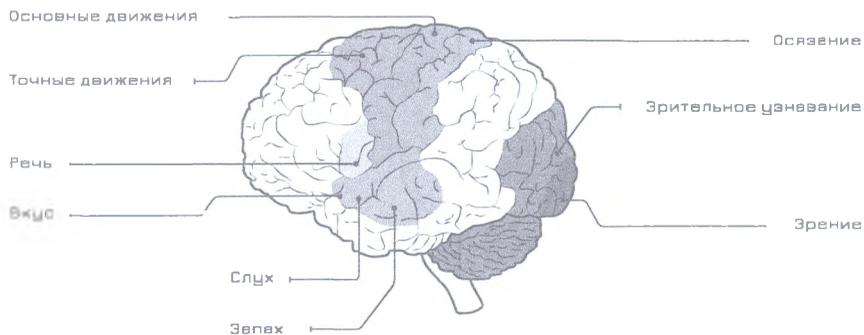


Рисунок 2 Основные чувствительные и двигательные области коры головного мозга

мощью диапроектора. Исследователи предлагали ей самые разные изображения, но нейрон, в который исследователи установили электрод, никак не хотел откликаться.

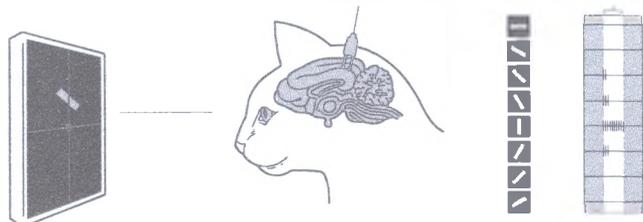
Хьюбел и Визель были уже в полном отчаянии, когда случилась эта заминка — очередной слайд застрял в подающем устройстве диапроектора. И тут же подключённый нейрон стал реагировать быстрыми и чёткими разрядами.

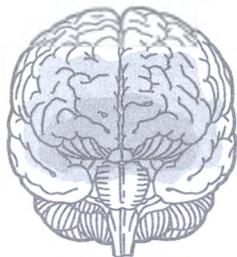
Этот факт заставил исследователей пересмотреть наши представления о том, что мы с вами на самом деле видим.

Оказалось, что нейроны зрительной коры реагируют не на целостное изображение, а на линии, точнее, разные нейроны зрительной коры реагируют на линии с разным углом наклона (рис. 3).

Это может казаться странным, неподобным, но вспомните своё впе-

Рисунок 3 Схема классического эксперимента Д. Хьюбела и Т. Визеля (справа на вертикальной диаграмме изображены предъявляемые животному стимулы, слева — интенсивность реакции нейронов зрительной коры, в которые был установлен воспринимающий нейронные разряды электрод)





- Первичная зрительная кора создаёт простые образы статических и движущихся объектов (280 млн нейронов)
- Вторичная зрительная кора корректирует иллюзорные образы, учитывает диспаратность, отношение части/целого и др.
- Третичная зрительная кора ассоциирует образ с третичной корой других анализаторов (слухового, тактильного и др.).

Рисунок 4      Области зрительной коры

чатление, когда вы смотрите на гравюру или на знаменитые «Кувшинки» Клода Моне.

Что вы видите? Изображение на гравюре, кувшинки на водной глади пруда? Очевидно, что да. Но приблизьтесь — перед вами на самом деле вовсе не объекты, а палочки, линии, отдельные мазки краски.

С близкого расстояния картины, которые вам с привычного расстояния кажутся цельными и понятными, буквально рассыпаются на множество отдельных, очень простых, примитивных форм.

Так вот, «первичная зрительная кора», с которой экспериментировали Хьюбел и Визель, работает как тот гравёр

или Моне, создавая лишь отдельные элементы изображения.

Уже на уровне «вторичной зрительной коры» зрительный образ обретает конкретные визуальные очертания — у объекта появляются, например, голова, руки, ноги, и вы понимаете, что перед вами человек.

Но и это ещё не всё, есть и «третичная зрительная кора» (рис. 4).

Когда в дело вступают нейроны «третичной зрительной коры», картинка, можно сказать, оживает. Фокус в том, что эта часть зрительной коры, по сути, совпадает с такими же «третичными» зонами других анализаторов — слухового, тактильного, кинестетического и т.д.

Неслучайно область теменной доли, где расположены эти «третичные» зоны различных анализаторов называют ещё «ассоциативной корой»: именно здесь происходит целостная интеграция образа представшего перед нами объекта.



Вот почему, просто глядя на клавиши рояля, вы можете почувствовать напряжение в пальцах, а возможно, даже услышите какие-то музыкальные фразы в своей голове. А глядя на лимон, ощущаете специфическую кислинку на языке и едва заметно морщитесь.

Эти рецепторы контактируют с фотонами света, попадающими через зрачок на сетчатку глаза, возникает нервный импульс, дальше — палочки и закорючки, а на «выходе» мы имеем сложную модель мира, комплексную реакцию организма, социальное поведение и т.д.

Что ж это получается? На сетчатке глаза располагается около 130 млн рецепторов (так называемых палочек и колбочек), для двух глаз — получается 260 млн. Ну, прямо скажем, даже по меркам современных фотокамер ничтожная считывающая способность.

Ну вот как тут не сказать — чудны дела твои, Господи! Впрочем, «дела» эти — в той самой ассоциативной коре. С одной её частью мы уже познакомились — она находится в теменной доле, но есть ещё и вторая, хотя и не менее важная, — уже в префронтальной коре. Но об этом чуть позже.

«Делать мир» мы учимся с самого рождения. Едва появившись на свет, мы пытаемся ориентироваться в бесконечности внешних раздражителей — реагируем на них почти случайным образом, получаем ответ на свои реакции и делаем, так сказать, выводы.

Постепенно внешний мир обретает для нас свои очертания. По мере тренировки соответствующих областей мозга, отвечающих за зрение, слух, тактильные ощущения и так далее, мы научаемся **преобразовывать хаос внешних стимулов в свои собственные образы и ощущения, которые философы сознания называют мудрёным словом «квалиа».**

Понятно, что мир летучей мыши, использующей для ориентации в нём эхолокацию, выглядит совсем не так, как наш. А у многих птиц, например, не три типа рецепторов цвета на сетчатке глаза (так называемых колбочек), как у нас с вами, а четыре. Поэтому их мир значительно более красочный, и в радуге они видят куда больше семи цветов.

Но нам такие миры — хоть летучей мыши, хоть какого-нибудь вьюнка — никогда не представить, потому что наш мозг имеет тот арсенал средств картирования

действительности, которые у него есть, и именно этот арсенал определяет наши «квалиа», наше субъективное восприятие.

Мозг создаёт в самом себе образы мира, но на входе это лишь элементарные физические и биохимические реакции. Данные, поступающие на наши рецепторы в виде аналогового сигнала, преобразуются в рецепторах в универсальные нервные импульсы.

Как же так получается, что импульсы одинаковые, а мир дан в цвете, в звуке, текстурах, вкусах, запахах?

Всё дело в зонах, где происходит обработка соответствующего сигнала. **Направьте один и тот же нервный сигнал в зрительную кору — образ будет визуальным, а отправьте в слуховую — и он зазвучит.**

Как правило, проблем с этим не возникает: информация от рецепторов глаза идёт в зрительную кору, а от слуховых рецепторов — в слуховую. Хотя примерно каждый двадцатый из нас способен слышать изображения или, например, видеть звуки. Это состояние получило название «синестезия».

В младенческом мозге нейроны связаны друг с другом случайным образом, а когда я говорю, что мы учимся видеть, слышать и так далее — это не фигура речи. Обучение и в самом деле происходит:

- «неправильные» связи между нейронами постепенно уничтожаются как нерелевантные — процесс так называемого синаптического прунинга;
- а «правильные», наоборот, укрепляются благодаря нарастанию миелиновой оболочки, похожей на изоляционную оболочку электрического провода, — процесс так называемой «миелинизации» (рис. 5).

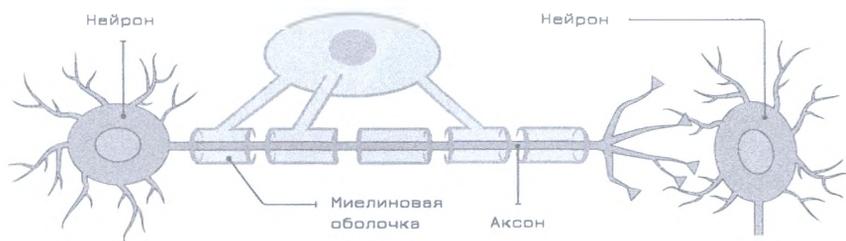


Рисунок 5

Основные чувствительные и двигательные области коры головного мозга

Синестезия объясняется случайным сохранением части «неправильных» связей, объединяющих, например, орган слуха со зрительной корой или глаз — с корой слуховой. В результате часть импульсов попадают не туда, куда следовало бы, что вызывает эти странные эффекты наподобие внутримозговой цветомузыки.

Впрочем, вспоминая я об этом нейрофизиологическом курьезе не ради него самого, а лишь для того, чтобы продемонстрировать общий принцип обучения мозга.

По фамилии выдающегося канадского нейрофизиолога Дональда Хебба он получил название «закона Хебба»: **между нейронами, которые возбуждаются одновременно, возникает связь, усиливающаяся при повторениях.**

Конечно, это весьма упрощённое объяснение процесса обучения мозга. А сам принцип был сформулирован Иваном Петровичем Павловым почти за полвека до публикации главной работы Хебба «Организация поведения: нейрофизиологическая теория» в 1949 году.

Но именно этой канадской книге, а не трудам Павлова суждено было стать закладным камнем современной кибернетики и опосредованно сыграть важную роль в развитии искусственного интеллекта. Так что пусть будет закон Хебба.

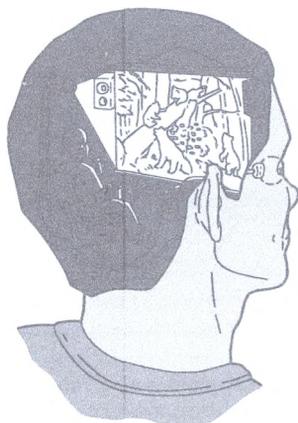


Рисунок 6

Представление Рене Декарта о том, как мы воспринимаем окружающий нас мир

Хотя, по-нашему, по-русски, обучение — это формирование «условных рефлексов»: условный и безусловный раздражитель включают одновременно разные группы нейронов, между которыми после нескольких повторений формируется устойчивая нервная связь.

Но оставим в стороне дискуссию о «научном приоритете». Важно, что мир, с которым мы, как нам кажется, имеем дело, на самом деле не таков, каким мы его воспринимаем.

Да, он находится вне нашего мозга, но мы имеем дело лишь с его моделью, которая создаётся нашим мозгом и находится в нашем же мозге, а каков он на самом деле — не знает никто. Всё, что мы знаем о мире, — это лишь одна из версий, одна из его моделей.

Различие между разными моделями мира только в их предсказательной силе: чьи-то модели хорошо подходят для определённого круга задач — например, химики понимают, как управлять химическими реакциями, а чьи-то не столь в этом успешны — какие-нибудь алхимики или знахари.

Все мы с вами играем в эту игру: пытаемся замоделировать мир, с которым имеем дело, так, чтобы выиграть, —

например, инвестируем в стартапы и ценные бумаги, полагаясь на своё видение рынка. Если наши модели реальности близки к истине, то у нас появляется шанс заработать. Если мы ошибаемся, то, скорее всего, потеряем.

Когда-то великий Рене Декарт, изучавший природу человеческого «Я», представлял себе наш мозг как **большой театр, в котором «Я» — зритель, наблюдающий спектакли, разыгрываемые в нашем сознании мозгом.** И хотя Декарт ошибся по поводу природы этого нашего «Я», его модель мозга с определёнными оговорками очень недурна (рис. 6).

## Карта не есть территория

В качестве эпиграфа к этой главе я взял знаменитый афоризм основателя общей семантики Альфреда Коржибски «Карта не есть территория», который идеально описывает всю суть его научной работы.

Создавая свою методологию, Коржибский исходил из вполне понятных тезисов: наше с вами познание ограничено структурой и особенностями нашей нервной системы, а также структурой нашего языка.

То есть мозг моделирует реальность не только на уровне своих анализаторов, но и на уровне наших представлений о реальности.

Язык, которым мы пользуемся, прямым образом влияет на то, как мы воспринимаем окружающий нас мир. Например, в английском одно слово *blue* обозначает и синий, и голубой цвета, а у нас это два слова. Ну и кто, по вашему мнению, лучше различает оттенки синего — русскоговорящий человек или англоговорящий?

Да, конечно, русскоговорящие справляются с этой задачей лучше. Ну а, например, представители северных народов различают, как говорят, до восьмидесяти оттенков снега.

Откуда мы об этом знаем? Дело в том, что для каждого из этих оттенков у них есть своё слово. Значение этих слов нам, впрочем, не понять, потому что наша зрительная кора на такое разнообразие оттенков белого просто не натренирована.

Но слова и их значения — это только базовый уровень влияния языка на наше восприятие мира. Дальше — больше: все наши мысли, представления, идеи — это, по сути, лингвистические абстракции.

Мы все их выучили, воспитываясь в определённой культуре в определённое историческое время, и убеждены, что все понимают смысл соответствующих слов и языковых конструкций одинаково. Ну или с ними что-то не так. Тогда как на самом деле **мы насыщаем общие для всех нас слова совершенно разными смыслами.**

Этот факт был в своё время прекрасно замоделирован великим немецким логиком и математиком Готлобом Фреге: всякое используемое нами слово (знак, фонетическое слово) имеет своё непосредственное значение (денотат, референт), а также смысл (сигнификат), который мы в это слово вкладываем (рис. 7).

В этом отношении весьма примечательно одно из исследований, которое мы проводили силами сотрудников Лаборатории нейронаук и поведения человека.

Задача выглядела, на первый взгляд, просто: выяснить у руководителей крупных подразделений большой компании, ка-

кие личностные характеристики критически важны для человека на должности минус один от нашего респондента.

Наверное, не надо объяснять, что все руководители говорили о том, что такой сотрудник должен быть «ответственным», обладать «системным мышлением», быть «коммуникабельным» и т.д.

Но в зависимости от того, какой деятельностью занимался подведомственный данному руководителю блок — менеджмент розницы, финансовые операции, цифровая платформа и т.д., — под этими такими понятными, даже очевидными, казалось бы, понятиями каждый подразумевал свой смысл.

- Для кого-то «ответственность» — это чёткое и неукоснительное выполнение сотрудником его функциональных обязанностей, то есть, по сути, исполнительность, но слово «исполнительность» нашего респондента уже не устраивало.
- Для другого та же вроде бы «ответственность» означала способность человека принять на себя риски, а не бегать за бесконечными согласованиями, но словосочетание «устойчивость к риску» уже не подходило.
- Третий воспринимал «ответственность» как нацеленность на результат: взялся — должен сделать, чего бы это ни стоило. Но вот «нацеленность на результат» или «целеустремлённость» не казались такому руководителю хорошей смысловой заменой.
- Четвёртый говорил об «ответственности» как о чувстве ответственности за других — за команду, за сотрудников своего подразделения. Но, конечно, речь не шла о «социальной ответственности» или о «командности», нет, это была «ответственность», но вот с этим специфическим смыслом.

То есть слово вроде бы одно — «ответственность», но если нам нужно найти человека, который бы идеально подходил на соответствующую должность, то искать придётся совершенно разных людей.

И это только один, частный пример общего правила: **реальность — это «территория», а наши представления о реальности — лишь её «карта», причём один из множества возможных вариантов.**

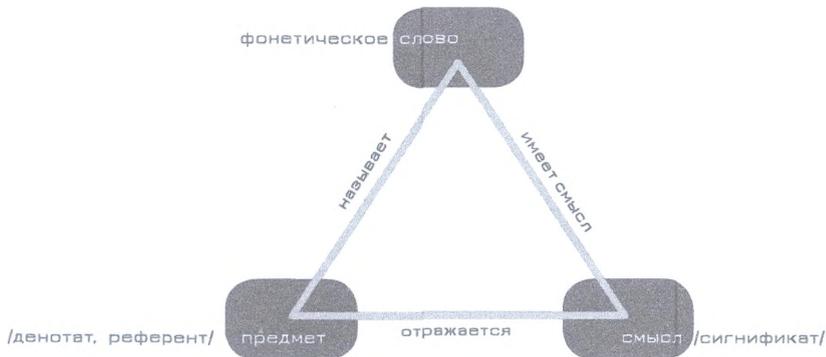


Рисунок 7

### Треугольник Фреге

Вы можете держать в руках карту местности, схему квартиры, глобус, но вы не можете держать в руках местность, квартиру или нашу планету. Глобус — это не планета. Схема квартиры — это тоже только схема квартиры, и бог вас упаси попробовать в ней жить. Вас тут же госпитализируют.

Карта местности — не местность, а инструмент решения для решения определённых задач. И принципиальное значение имеет проработка, детализация, адекватность задачам соответствующей карты — вашей модели реальности. Впрочем, ещё важнее — понимание, что это лишь один из множества вариантов возможных карт данной территории.

Мой любимый философ Людвиг Витгенштейн, когда сформулировал для себя эту мысль, буквально воскликнул: «Отсюда должна сама собой (если только я не слеп) получаться сущность истины!».

Действительно, сущность истины — это возможность создать идеальную модель мира, которая бы учитывала все аспекты, все нюансы, все обстоятельства дела. Однако, как вы понимаете, такую систему — целостную и непротворочивую — наш мозг произвести просто не может.

Карты реальности, которые создаёт наш мозг, искажаются нашим субъективным опытом, спецификой восприятия, а ещё установками, предрассудками и предубеждениями и, наконец, самим языком.

Наш язык словно бы делит мир на разные сектора. Мир математики не поженить с миром искусства, даже языки физики и химии и то разные, не говоря уже о биологии.

Наконец, любые два иностранных языка никогда не совпадают друг с другом полностью (в противном случае мы бы стараниями *Google* уже давно имели прекрасный машинный перевод с языка на язык).

Так что создать идеальную модель мира — затея нереализуемая, а потому подлинная, объективная, так сказать, истина нам недоступна и вообще умозрительна.

Недаром Сократ говорил: «Я знаю то, что ничего не знаю», а затем со свойственной ему иронией добавлял: «Но другие не знают даже этого!»

---

Совокупное представление человечества о мире — это не система, а сумма множества разных моделей реальности, живущих в головах разных людей. Вот почему конфликты между людьми и ошибки в принятии решений практически неизбежны.

С другой стороны, мы всегда можем стараться улучшить нашу модель реальности с помощью различных инструментов мышления. Например, тех, что мы разрабатываем в рамках методологии мышления, — «Факт-карты», «Векторное кольцо», «Реконструкция», «Распаковка смыслов» и т.д.

---

И это не прозрачное развлечение, ведь от того, насколько хорошо наша карта отражает особенности территории, с которой мы имеем дело, зависит эффективность наших с вами действий, их результативность.



Рисунок 8

Слева – то, какой нам кажется реальность, справа – то, как видимая реальность отражается на сетчатке нашего глаза



Что такое  
«мышление»?  
Технология  
«Факт-карт»

Попробуйте добраться в какой-то пункт назначения в Индии, Китае или на Дальнем Востоке, используя карты Марко Поло. И потом сравните эту затею с использованием привычных нам *Google Maps*. Да, точность имеет значение.

Поэтому, кроме упомянутых инструментов мышления, нам нужны ещё и средства борьбы с ловушками мозга — теми когнитивными багами, которые буквально вшиты в наш мозг эволюцией, культурой и нашими собственными психологическими шорами.

## Не верь глазам своим!

Если же всё-таки вам продолжает казаться, что вы видите мир таким, каков он есть, давайте снова вернёмся к глазу. Вот как он видит мир на самом деле (рис. 8).

Более-менее четко мы воспринимаем только центральную часть зрительного поля, поэтому изображение по окружности размыто.

Мы не замечаем этого лишь потому, что наши глаза совершают множество едва заметных движений, перемещая фокус по зрительному полю, а затем уже в зрительной коре мозг складывает это множество «фотоснимков» с размытыми полями в одно, целостное изображение (рис. 9).





Рисунок 9

Пример саккадических движений глаза человека, смотрящего на изображение Нефертити

Здесь же, в центральной части изображения на рисунке 10, находится «слепое пятно» — область сетчатки глаза, где отсутствуют зрительные рецепторы (область, где образуется зрительный нерв). Это значит, что, куда бы вы ни смотрели, перед вами всегда есть вот такая чёрная «дырка».

Конечно, благодаря тем же саккадам вы этого не замечаете. Но есть достаточно простой способ заметить у себя «слепое пятно»:

- поднимите книгу перед собой, закройте левый глаз,
- правый зафиксируйте на изображении креста на рис. 10,
- медленно приближайте к себе книгу.

Где-то на расстоянии 20 сантиметров чёрный круг, расположенный на изображении справа, внезапно исчезнет. Он как раз попадёт в область «слепого пятна» вашего правого глаза, где, как я уже сказал, отсутствуют рецепторы зрения.

Наконец, не забудем, что оптика нашего глаза такова, что на сетчатку падает

перевёрнутое изображение. Мозг же делает пересчёт и переворачивает его на 180 градусов.

Да, это всё — переворачивание изображения, устранение размытости по краям, удаление слепого пятна — работа нейронов зрительной коры, «видеокарты» нашего мозга, а не глаза как такового.

Таким образом, начиная с уровня простой рецепторики и заканчивая сложными понятийными конструкциями, с помощью которых мы описываем мироздание, мы имеем дело с моделями, созданными нашим мозгом, а не с реальностью как таковой, с картой, а не с территорией.

Из этого мы с неизбежностью должны сделать вывод: **поскольку мозг не видит реальной реальности, а имеет дело лишь с собственными моделями реальности, он и принимает их за реальность.**

Вот почему философы, занимающиеся проблемой сознания, сейчас совершенно серьёзно обсуждают между собой следующее: если подлинная реальность нам недоступна и мы всегда имеем дело лишь с её моделью, созданной нашим мозгом, то как можно быть уве-



Рисунок 10

Способ обнаружить «слепое пятно» (инструкция в тексте)

ренными, что мы не находимся в Матрице, созданной для нас сверхмощным искусственным интеллектом?

Звучит, согласитесь, странно. Но, как выясняется, ни доказать, ни опровергнуть данную, в сущности нелепую, гипотезу невозможно.

Культовый теперь уже философ Дэвид Чалмерс и вовсе доказывает, что, как

только вы начнёте опровергать этот «бред» про Матрицу, вы тут же окажетесь в логической ловушке, из которой просто невозможно выбраться.

И именно так работает когнитивное искажение, которое получило название «наивный реализм», с которым, как показывает практика, очень непросто бороться. Непросто, но возможно, о чём мы ещё с вами обязательно поговорим.

Итак, мы видим не реальный мир, а ту картину мира, которая создаётся нашим мозгом. При этом наш мозг является активным участником этого процесса.

Сталкиваясь с той или иной ситуацией, наш мозг уже предвзят, потому что запрограммирован определённым образом: где-то своей биологией, где-то — пережитым опытом, а где-то — актуализированной потребностью.

Наш великий соотечественник, физиолог Алексей Алексеевич Ухтомский говорил: «Мой мир таков, каковы мои доминанты», — а его вечный оппонент Иван Петрович Павлов со своей стороны добавлял: «Если нет в голове идеи, то не увидишь и фактов!»

**И в самом деле, то, как вы думаете о своём бизнесе, определяется:**

- **тем, что вы о нём знаете,** — то есть вашим профессиональным опытом и конкретными знаниями, полученными в рамках данного бизнеса;
- **тем, что вам в нём важно,** — то есть, грубо говоря, вашими «болями» (кто-то следит прежде всего за финансовыми потоками и прибылью, кто-то за конкурентами, кто-то за положением дел в коллективе и т.д.);
- **наконец, тем, какое место этот бизнес занимает в вашей жизни,** — если центральное, то это одна история, а если это один из ваших бизнесов, то другая.

Проще говоря, у вас есть своя собственная, специфическая модель реальности вашего бизнеса — то, каким он вам, так сказать, кажется, как он вами воспринимается. Но вы, конечно, думаете, что ваше знание вполне объективно и достоверно.

Однако же, поверьте, у каждого топ-менеджера вашей компании, каждого менеджера и просто рядового сотрудника есть своё представление о ней, её модель, восприятие, её видение.

У них в голове другие «идеи» (знание, опыт) и другие «доминанты» (потребности, мотивы), а поэтому и видят они ваш бизнес как-то сильно по-другому. Так что не удивляйтесь возникающим в коллективе конфликтам или же тому, что вам так часто сложно объяснить своим сотрудникам, чего именно вы от них хотите.

В психологии этот эффект получил название когнитивного искажения «проклятие знания»: суть его в том, что мы не помним, как мы чего-то не знали, если мы уже умеем это делать.

Например, если вы уже умеете водить автомобиль, то вы не можете вспомнить, как это — не уметь водить автомобиль. Если вы умеете читать (а это, судя по всему, так), вы не помните, как это — не уметь читать. И вам странно, что такой простой вроде бы навык даётся детям с таким трудом.

Так и с вашим бизнесом: вы его знаете, и, возможно, до последнего болта, если сами шли с самого его низа или строили его с нуля. Но ваши сотрудники не прошли ваш путь в вашей компании. Да и вообще они, видимо, строят свою жизнь по какому-то другому сценарию — в конце концов, это вы их наниматель, а не они — ваш.

Как же им увидеть ваш бизнес так же, как его видите вы? Нет такой опции.

Если бы вы могли увидеть свой бизнес их глазами, то вы бы поняли, что они вообще работают на другом предприятии. Для полноты эффекта можете ещё себе вообразить, что они летучие мыши или те самые вьюнки, а вы даёте им указания, ориентируясь по *Google Maps*.



Практический кейс из онлайн-курса «Мозг и бизнес»

У ваших коллег и сотрудников другая психологическая оптика, другое понимание происходящего. А ваше «проклятие» в том, что вы знаете свой бизнес лучше, чем они, или просто по-другому.

Если вы не осознаёте этого, вы будете допускать ошибки, когда даёте им поручения или собираете обратную связь. Наконец, вы, возможно, будете сильно ими разочарованы, потому что они не предпринимая тех шагов, которые кажутся вам такими «естественными», такими «очевидными».

Но они «естественны» и «очевидны» для вас, в рамках вашей модели вашего бизнеса. У них же — у ваших сотрудников — свои доминанты, свои идеи и свой мир, а поэтому им «очевидны» другие вещи, и «естественны» для них совершенно другие решения.

## «Трансформация сознания»

Каждый руководитель сталкивался с чем-то подобным: ставишь сотрудникам задачу, они кивают, говорят, что всё поняли, а потом оказывается, что сделано не то и не так.

Возможно, проблема в формулировке или же в принципе решение было неправильным. Но не исключено, что вы и ваши сотрудники столкнулись с когнитивным искажением «наивный реализм» или с «проклятием знания», а может быть, и с тем и с другим одновременно.

### Шаг первый

Чтобы обнаружить у себя и своих сотрудников когнитивные искажения «наивный реализм» и «проклятие знания», поговорите с каждым из них отдельно. Но не как обычно, а с позиции человека, который плохо понимает, чем данный сотрудник занимается.

Сначала спросите его о том, что именно он делает, выполняя свои обязанности или работая над каким-то проектом. Попытайтесь просто понять, в чём заключаются его действия.

В процессе разговора задавайте уточняющие вопросы, чтобы зримо представить себе, как именно он действует и почему. Исходя из его ответов, попробуйте понять, что думает о своей работе и о вашем бизнесе данный сотрудник.

Если он действует и поступает так, как он это делает, то в его модели мира должны быть объяснения, которые его действия оправдывают и обосновывают. Попробуйте представить себе, как надо думать о вашем бизнесе, чтобы действовать именно так, как действует этот ваш сотрудник.

### Шаг второй

Теперь подумайте о том, как бы вы действовали, если бы были этим человеком, какие бы шаги вы предпринимали.

- Кого бы вы привлекли к выполнению этой задачи и почему? Чьего бы совета спросили, чьей бы поддержкой заручились?
- На что бы вы делали упор, выполняя соответствующую работу? Что бы вы считали в этой работе самым важным?
- Чем бы вы руководствовались и на что бы вы ориентировались, целясь в результат, к которому идёт этот ваш сотрудник?

Ответив себе на эти вопросы, вы сможете понять, **каких знаний не хватает вашему сотруднику — чего, быть может, он не видит или что он воспринимает как-то не так, как, по вашему мнению, следовало бы.**

Определившись с тем, чем ваша карта реальности отличается от карты реальности вашего сотрудника, подумайте, как внедрить в его карту те недостающие элементы (знания), которые вы для себя отметили.

## Шаг третий

Скорее всего, ваш сотрудник видит свою задачу достаточно узко, а вы страдаете «проклятием знания». Что же нужно сделать, чтобы он увидел её в той полноте, в том объёме, который необходим, чтобы эта задача была решена наилучшим образом?

- Возможно, он не вполне понимает смысл своей работы, поскольку опять-таки в отличие от вас не видит общий контекст. Как ему этот контекст задать?
- Быть может, у него нет чёткого понимания конечной цели его действий — для чего он делает то, что делает. Каким должен быть конечный результат его работы и почему он именно такой?

## Глава первая

### Применяем на практике

- Очень может быть, что к нему не доходит обратная связь от клиентов или от других сотрудников — их недовольство или проблемы, с которыми они сталкиваются из-за его действий. Расскажите ему об этом — или от лица клиента, или от лица его коллег.

Старайтесь быть максимально доброжелательным и психологически отстранённым — словно бы рассуждаете сами с собой, а не отчитываете сотрудника за его ошибки. В противном случае он начнёт защищаться, а когда мы защищаемся, мы отстаиваем свои модели реальности так, словно бы других взглядов на неё просто не может быть.

Помните, что задача этого упражнения не в том, чтобы уличить сотрудника в плохом понимании своей работы.

**Задача — помочь сотруднику выйти из его привычных представлений о своей работе, увидеть связи и отношения, которые пока от него по каким-то причинам скрыты или просто ему не очевидны.**

- Давайте ему больше информации на примерах.
- Рассказывайте ему о том, о чём он не знает.
- Предлагайте ему разные варианты думать о той или иной ситуации.
- Нарисуйте для него желанный образ будущего и попытайтесь понять, насколько он его заинтересовал.

### Шаг четвёртый

После такой беседы получите обратную связь, спросите своего сотрудника:

- какие у него появились идеи после вашего обсуждения;
- как он сейчас планирует выполнять свою работу или что собирается изменить в своём проекте.

Подумайте и о том, чего не хватает вашей карте реальности. Где, возможно, обнаружили бреши в вашей собственной модели своего бизнеса:

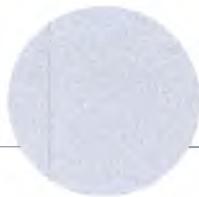
- быть может, **вы не уделяете должного внимания тому, чем руководствуются ваши сотрудники**, принимая решения, на какую информацию они ориентируются;
- быть может, **в вашей компании не налажена система обратных связей** — то есть сотрудники не вполне понимают, как их действия (или бездействие) сказываются на работе коллег, качестве обслуживания клиентов и т.д.;
- а может быть, **вы не учитываете, что движет вашими сотрудниками**, в чём их мотив, в чём для них ценность именно этой работы — у вас и на вас.

Сделайте для себя соответствующие выводы:

- как добиться своевременного предоставления сотрудникам необходимой информации;
- как улучшить качество коммуникации в компании и эффективность обратной связи;
- каким образом повлиять на большую мотивацию ваших сотрудников к работе.

О мотивации сотрудников мы ещё поговорим отдельно. Но здесь я бы хотел предложить вам достаточно простой рецепт.

Поговорив с сотрудником о его работе, узнайте, что, на его взгляд, **необходимо изменить в компании (подразделении), существующих производственных и бизнес-процессах, чтобы его собственный профессиональный и личностный потенциал реализовался в полной мере.**



Этот разговор не о том, что вы должны сделать для вашего сотрудника, чтобы облегчить ему жизнь, а о том, что должно произойти в самой компании, чтобы у него было больше возможностей принести ей пользу.

Такой подход позволит вам не только справиться с когнитивными искажениями «наивный реализм» и «проклятие знания», но и создать ту атмосферу взаимопонимания и поддержки, которая крайне необходима сотрудникам в современных, таких непростых условиях жизни и работы.

## Глава вторая

# Основной закон мозга

---

Все-таки привычка удивительная вещь. Стоит лишиться крошечной детали, как тут же начинает казаться, будто весь мир бросил тебя на произвол судьбы.

Харуки Мураками

Как вы уже понимаете, не всё в устройстве нашего мозга так уж идеально. Например, он очень экономный: если предложить ему две задачи, из которых одна будет проще, а другая — посложнее, то он гарантированно выберет ту, что проще.

Именно по этой причине наши сотрудники, а иногда и мы сами, зачастую слишком «долго запрягают». Или, как ещё говорят, **прокрастинируют — то есть находят разные мелкие дела, откладывая более сложные и объёмные задачи на потом.**

Экономность мозга обусловлена его прожорливостью: масса мозга составляет лишь порядка двух процентов от массы нашего тела, а потребляет он при этом пятую часть всей энергии, получаемой нами с пищей.

Поэтому мозг и учит нас срезать углы, а ещё очень любит проторённые тропы. Мы почти всегда испытываем внутреннее сопротивление, когда нам нужно вникнуть в какой-то вопрос, разобраться в нём, изучить, сформировать новое понимание, новое видение.

Детский мозг потребляет куда больше энергии, чем взрослый, — не 20%, а около 40%. И это понятно, ведь ребёнок ещё не знает, какая информация ему нужна, а какая нет. Ему приходится обрабатывать куда больше данных — учиться обнаруживать значимое, определять главное и отсекал лишнее.

---

Однако с возрастом, наработав соответствующие привычки, наш мозг уже не будет столько сил тратить на изучение окружающего нас мира. Он будет использовать готовые схемы — узнавать в нём то, что он ожидает в нём обнаружить, пытаться игнорировать всё новое и непривычное.

Вот почему, чем старше ваш сотрудник, тем он, как правило, опытнее, но, с другой стороны, именно эта его «опытность» и мешает ему принять какой-то новый подход или новое технологическое решение.

Это опять-таки вопрос экономии: если мы не будем всё упрощать и стандартизировать, нам придётся постоянно разбираться с морзянкой внешних раздражителей, что требует огромных ресурсов.

Научившись превращать хаос внешних раздражителей в простые и понятные ему формы, наш мозг начинает с крайним недоверием относиться ко всему новому и неизвестному.

Вот почему нам так трудно переучиваться, привыкать к чему-то новому и быть, например, по-настоящему креативными.

Для всего этого мозгу необходимо перестраивать связи между нервными клетками, а это затраты энергии, и вообще непонятно — к добру все эти нововведения или к худу? Может быть, и не стоит рисковать? Может быть, вернуться на проторенную дорожку?

Стремление к привычкам, стереотипам — это кредо нашего мозга. **Без преувеличения, феномен привычки, стереотипа или, как ещё говорят, автоматизма — это вещь для нашей психики абсолютно фундаментальная.**



Мы буквально скроены из автоматизмов — каждый наш жест, каждая мысль, любая наша эмоциональная реакция — это с нейрофизиологической точки зрения привычка, выученный автоматизм.

То, как вы водите автомобиль, вытираетесь полотенцем после душа или лежите во время сна — это всё привычки. Ваши интонации, способ работы с информацией, ваше отношение к тому, другому и третьему — всё это привычки.

Недаром ещё Эпиктет говорил: «Вещи не бывают хорошими или плохими, такими их делает наше отношение к ним». И фишка в том, что это привычные отношения, привычный способ восприятия действительности, от которого так трудно избавиться. Но, не избавившись, мы не сможем изменить ситуацию.

---

## Скованные одной цепью

В основе любой привычки лежит вовсе не какая-то там психология и тонкая душевная организация. В её основе — самая что ни на есть настоящая нейробиология. И за доказательство этого факта американский психиатр и нейробиолог австрийского происхождения Эрик Кандел получил в 2000 году Нобелевскую премию по физиологии и медицине.

В 60-х годах прошлого века ему удалось наглядно показать, что **любая наша привычка — это сцепленные определённым образом нейроны**. В соответствующих ситуациях — будь то вождение автомобиля, использование полотенца или отход ко сну, — эта

сеть нейронов возбуждается и заставляет вас повторять строго определённую последовательность действий.

Свои исследования Кандел проводил на аплизиях — крупных моллюсках, которых ещё называют морскими зайцами. Несмотря на свою примитивность, аплизия оказалась идеальной исследовательской моделью, поскольку этот моллюск обладает очень крупными, буквально видимыми глазом нейронами.

В чем же суть открытия Кандела? На своих аплизиях он наглядно показал, что **формирование привычек, да и вообще любых воспоминаний, обусловлено анатомическими изменениями, а именно — физическим увеличением площади соприкосновения между нейронами**.

Представьте себе два нейрона: когда один из них возбуждается, он сообщает об этом другому, выбрасывая в синаптическую щель специальные вещества — нейромедиаторы, что приводит к передаче нервного импульса.

Этот факт был доказан ещё до открытия Кандела, а непонятным оставалось вот что: нервные клетки общаются друг с другом постоянно, но где-то это общение случилось и закончилось, а в каких-то случаях возникает эффект запоминания, то есть между нейронами формируется жесткая связь — включился один, значит, точно возбудится и второй.

Пришла вам в голову, допустим, какая-то мысль, радующая своей оригинальностью и новизной, вы её подумали, подумали... и забыли. Пытаешься её потом вспомнить, тужишься, а толку нет — «вылетела из головы».

А вот другая мысль, возможно, куда менее светлая, напротив — как врежется в голову, так хоть кол на голове теши, от неё не избавиться. За счёт чего это происходит? В чём тут дело?

Оказалось, что в случае кратковременного и редкого взаимодействия нейронов друг с другом их контакт ограничивается лишь химической реакцией — переговорами, так сказать, между нервными клетками на уровне нейромедиаторов.

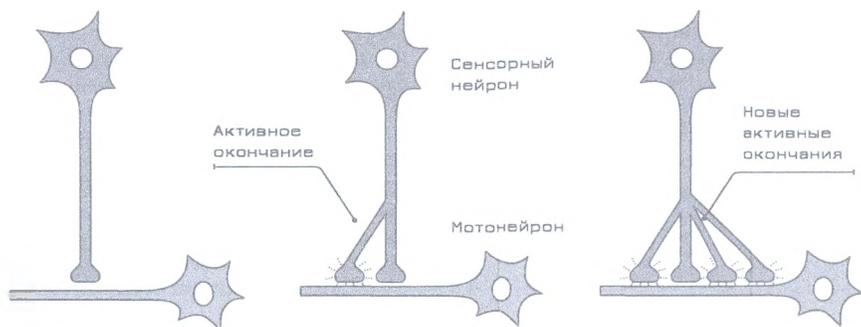
Поэтому в следующий раз активизация пусковых нейронов не является безусловным требованием к другим нейронам прийти в возбуждённое состояние.

Однако если нейрон возбуждается очень сильно или не так сильно, но регулярно (несколько раз кряду), то он отращивает дополнительные синаптические шипики — своего рода присоски, физически связывающие его с тем нейроном, который нужен нам для соответствующей реакции.

Проще говоря, эти шипики позволяют нейрону увеличить зону контакта с предпочтительным соседом. И с ним они становятся, по сути, единым целым — замкнутой на саму себя нейронной сетью (рис. 1).

Рисунок 1

Схема возникновения новых синаптических шипиков при формировании привычки



Чем больше зона контакта между нейронами, тем большее количество нейромедиаторов участвует в передаче импульса. Так что он передаётся быстрее, а сам данный путь оказывается для нервного возбуждения естественным — то есть привычным.

Теперь представьте, что вам нужно избавиться от какой-то привычки. Или, допустим, вы хотите что-то забыть, изменить свою точку зрения (то есть начать думать по какому-то вопросу как-то иначе)... Разумеется, вам будет трудно!

Вы же, по сути, пытаетесь заставить свой мозг переподключить нейроны: допустим, у вас раньше были связаны друг с другом нейроны А, В и С, а теперь вы хотите — силой мысли! — эту их анатомическую связь разорвать и соединить нейрон А с нейронами D и F.

Вроде бы, что тут делов-то — не нравится тебе какая-то ситуация, поменяй к ней отношение! Привык расстраиваться по каким-то причинам — не расстраивайся! Привык повышать голос,

когда злишься, — не злись и не повышай! Всё так просто!

Но это, конечно, только так кажется. **Переучиваться, формировать новые привычки — это значит изменять анатомию своего мозга.** А он, как мы с вами уже знаем, не большой любитель лишний раз напрягаться.

Так что, если какая-то схема реагирования в нашем мозге уже сформировалась, он будет пытаться при любом удобном случае именно её и воспроизводить.



Наш великий соотечественник и тоже лауреат Нобелевской премии Иван Петрович Павлов назвал этот механизм «динамической стереотипией». Все вы знаете про условный рефлекс, про рефлекторную дугу, которая формируется между стимулом и реакцией.

Но дуга эта может быть очень-очень сложной, включая в себя не только определённые движения, вегетативные реакции (как слюноотделение у павловской собаки), но и эмоции, мысли, чувства. Этот комплекс взаимосвязей и есть «динамический стереотип».

Почему это важно понимать? Потому что **как только у нас меняется какой-то динамический стереотип, наш мозг буквально сходит с ума.** Он категорически не приемлет изменений:

- во-первых, из экономии (зачем что-то менять и формировать новые связи, если у тебя уже есть старые?);
- во-вторых, из чувства самосохранения — ведь если вы не можете воспользоваться привычным динамическим стереотипом, значит, ситуация новая, неизведанная, то есть что-то пошло не так, а это риск.

Всякий раз, когда вам приходится изменять привычные способы думать и действовать, вы будете испытывать стресс и недовольство, даже если эти изменения назрели, необходимы и правильны.

Вот почему в компаниях с таким трудом идут любые реформы и нововведения. Вроде бы и согласились все, что как раньше уже нельзя действовать, надо меняться.

**Но вот всё новое — хоть новая система управления, хоть новое программное обеспечение, хоть ребрендинг, — всё вызывает поначалу внутреннее сопротивление и даже отторжение.**

Понятно, что руководитель смотрит дальше и видит больше, а поэтому боится не столько самих изменений, сколько того, что он с ними запоздает.

Страх упустить момент, не поспеть за инновациями, цифровизацией, новыми подходами к организации производства вытесняет в нём страх перед новым, перед тем самым риском неизвестности.

Благодаря этому он легче преодолевает прокрустово ложе своих динамических стереотипов. Но вот его сотрудники — дело другое: для них всё это стресс, и, по сути, физиологический, как у «собак Павлова».

## Решился на изменения? Жди беды!

Как же в таком случае действовать, если надо убедить коллег в необходимости изменений? Как вариант, можно рассказать им историю одного знаменитого научного эксперимента...

Его в своё время провёл ученик Ивана Петровича, выдающийся отечественный нейрофизиолог Пётр Кузьмич Анохин (многим он известен как автор теории функциональных систем, которая активно используется при создании искусственного интеллекта).

Этот эксперимент наглядно показал, насколько нашему инстинкту самосохранения, прощу прощения, плевать на последствия изменений привычного хода событий.

Очередная подопытная собака быстро освоилась с задачей, выполняла её быстро и успешно. Пока через несколько дней такой абсолютной предсказуемости не случилось страшное.

Лаборант, зарыжавший кормушку, что-то напутал и положил в неё вместо сухарного порошка увесистый кусок свежего мяса. Вот уж поистине собачий деликатес! Повезло!

Ничего не подозревающий Пётр Кузьмич следит за тем, как животное выполняет задачу, находит кормушку в лабиринте, привычным движением её отпирает и... буквально впадает в ужас!

Паника, страх, лай. Всё выглядит так, будто бы собака сошла с ума. Пётр Кузьмич направляется к животному и с удивлением для себя обнаруживает в кормушке то самое мясо.

Его ввергает в ужас сам факт необходимости что-то менять. И под воздействием этого стресса мы можем полностью лишиться всякой адекватности.

Итак, в первой части эксперимента собаку обучили преодолевать лабиринт, находить там специальную кормушку и хитрым способом доставать из неё подкормку.

В качестве подкормки (то есть вознаграждения за удачное выполнение задания) в лаборатории Анохина традиционно использовался сухарный порошок. Годы были голодные, так что не деликатес, конечно, но на пустой желудок и то радость.

Подумав, он достаёт мясо из кормушки и подаёт его испуганному псу. Но тот отказывается напрочь! Странная реакция, конечно.

На самом деле ничего странного в этом нет. Динамический стереотип этой собаки включал в себя словесную команду экспериментатора, внешний вид лабиринта, умение по нему передвигаться, поиск кормушки, её открывание и... сухарный порошок!

Внезапная замена порошка на мясо, сколь бы привлекательной такая замена ни показалась собаке в других условиях, в данной последовательности вызвала самый настоящий стресс.

**Изменение привычного положения вещей, пусть даже и в лучшую**

сторону, приводит к актуализации инстинкта самосохранения и сопротивлению. Инстинкт слеп, он не заглядывает так далеко в будущее. Если что-то изменилось, значит, надо мобилизоваться и готовиться к худшему — вот его логика.

Возможно, конечно, эта история слишком сложна для ваших коллег, чтобы, осмыслив её, они преодолели свой страх перед инновациями и нововведениями. Но важно, что вы сами должны этот механизм хорошо понимать. Ведь, зная, как люди начнут реагировать вначале, вы:

- с одной стороны, не будете фрустрированы их недовольством и не станете при первых признаках сопротивления сворачивать назревшую реформу управления или внедрение необходимых инноваций;
- с другой стороны, сможете предусмотреть данное сопротивление и начать запланированную трансформацию с каких-то, по сути, незначительных изменений — пилотных, тестовых, «на мышах», а уже затем, **как только коллектив чуть привыкнет к мысли о неизбежности изменений, сможете реализовать вашу новацию в полной роcт.**

На телевидении, где я в своё время достаточно долго руководил большой производственной компанией, мы сталкивались с феноменом нарушения динамического стереотипа телезрителей достаточно часто.

Допустим, у вас в производственном багаже есть несколько проектов, которые идут буквально годами, — как, например, «Модный приговор», «Давай поженимся!», «Контрольная закупка» и т.д.

Это программы ежедневные, они выходят в одном и том же временном слоте, зритель к ним прикипел, но декорации — дело такое... Поскольку их постоянно приходится монтировать и демонтировать, они ветшают, плюс новые модные визуальные тенденции, которым нужно соответствовать.

Какое решение? Правильно, время от времени надо делать новые декорации и снимать новые выпуски программы уже в них.

Сказано — сделано: дизайнер рисует, в производственном цеху паяют, художник по свету с оператором и режиссёром делают новую схему... В общем, любо-дорого посмотреть!

Но вот теперь вопрос с подвохом — а куда в такой ситуации смотреть не надо? Надеюсь, вы догадались — в данные рейтингов.

На первой эфирной неделе программа, поменявшая декорацию, став, вообще говоря, лучше и краше, теряет около 20% своего рейтинга. Для телевидения это почти катастрофа. Если такое происходит с программой при других обстоятельствах, то её должны немедленно закрыть.

Но тут другой случай. Вам нужно собраться с силами и перетерпеть первую неделю, а иногда две, пока зритель привыкает к новому дизайну, к новым декорациям, и ваши рейтинги снова отрастут, а то ещё и взлетят!

---

Почему зрители стали переключаться, увидев любимую программу в несколько изменённом дизайне? Им он не понравился? Они потеряли интерес к шоу? Само шоу морально устарело? Нет, нет и нет!

Они, как та собака перед кормушкой с куском мяса, испытывают необъяснимое, подсознательное, иррациональное сопротивление: **был определённый динамический стереотип — видеть любимых ведущих на определённом фоне, а мы этот динамический стереотип своими новыми декорациями порушили. У них возник стресс и реакция бегства.**

Теперь их нейронам необходимо всё пересчитать по-новому, сформировать новые синаптические связи, отрастить соответствующие шипики, в результате чего сформируется новая привычка — видеть другое и получать от этого другого прежние удовольствие.

Понимая всё это, я думаю, вы не слишком удивитесь, посмотрев на шкалу стресса, разработанную двумя американскими психиатрами Томасом Холмсом и Ричардом Рэем.

Она была создана на основе анализа большого объёма данных, где **учитывались важные события жизни человека, которые предшествовали его психическому или психосоматическому заболеванию.**

Таким образом, Холмсу и Рэю удалось установить, какие события оказывают максимальное влияние на наше душевное состояние, и оценить степень их стрессогенности (рис. 2).

№	Событие	Балл
1.	Смерть супруга	100
2.	Развод	73
3.	Разъезд супругов или разрыв с партнёром	65
4.	Тюремное заключение	63
5.	Смерть близкого члена семьи	63
6.	Физическая травма или болезнь	53
7.	Женитьба, свадьба	50
8.	Увольнение с работы	47
9.	Примирение с супругом	45
10.	Уход на пенсию	45
11.	Изменение состояния здоровья члена семьи или его поведения	43
12.	Беременность в семье	40
13.	Сексуальные проблемы	39
14.	Рождение ребёнка	39
15.	Серьёзные изменения, реорганизация в бизнесе	39
16.	Существенное изменение финансового положения (улучшение или ухудшение)	38
17.	Смерть близкого друга	37
18.	Смена места работы	36
19.	Конфликт с супругом	35

№	Событие	Балл
20.	Крупная ссуда, кредит	31
21.	Окончание выплаты кредита или рост существующего долга	30
22.	Изменение служебных обязанностей (повышение или понижение в должности, перевод)	29
23.	Ребёнок покидает дом родителей	29
24.	Проблемы с родственниками супруга	29
25.	Большое личное достижение, успех	28
26.	Супруг бросает работу или выходит на работу	26
27.	Начало или окончание учёбы в учебном заведении	26
28.	Изменение в условиях жизни (новый дом, ухудшение жилищных условий)	25
29.	Изменение личных привычек (отказ от курения, алкоголя, начало занятий в спортзале)	24
30.	Конфликты с начальством	23
31.	Изменение условий работы (например, новый график)	20
32.	Перемена места жительства (переезд)	20
33.	Изменение привычного способа проведения досуга	19
34.	Отпуск	12

Рисунок 2

### Шкала стресса Холмса—Рэя

Если вы посчитаете баллы и у вас получится, что за последние два года вы набираете больше 150, — значит, вы в зоне риска.

Конечно, эта шкала сделана для среднестатистического человека, да ещё и американца полувековой давности, поэтому можно и нужно сделать определённые поправки на результат.

И очевидно, что кризис в бизнесе для его собственника — это куда более серьёзный стресс, нежели смена места работы рядовым сотрудником. Но важно в этой таблице другое...

Как вы, наверное, заметили, многие события указаны в ней вне зависимости от своего, так скажем, знака — «улучшение или ухудшение», «получение и потеря» (например, ухудшение или улучшение финансового положения).

Ну и, наверное, как минимум странно выглядят 50 баллов за свадьбу или 45 за примирение с супругом. В чём тут стресс? **Стресс как раз в самом факте изменения динамических стереотипов.**

Наш мозг представляет собой набор автоматизмов — начиная с того, как вы уникальным для себя образом ударяете пальцами по клавиатуре, заканчивая тем, с какой стороны кровати вы привыкли ложиться спать.

Неслучайно особенности походки человека оказались куда более подходящими данными для идентификации личности с помощью искусственного интеллекта, чем хвалёная идентификация по лицу.

---

Уровень стресса определяется для нашего мозга не столько «настроением» события, сколько объемом, количеством тех перестроек, которые нашему мозгу в его автоматизмах предстоит сделать, адаптируясь к новой жизненной ситуации.

Человек, как известно, ко всему привыкает. Но само это привыкание для него — боль, которой он всячески старается избегать.

---

## Повторение-мать

С другой стороны, есть у феномена динамической стереотипии и свои положительные стороны. Американский социолог и популяризатор науки Малькольм Гладуэлл даже вывел из них, например, «правило десяти тысяч часов»,

которому посвятил свой бестселлер «Гении и аутсайдеры».

Это «правило» восходит к научной работе немецкого психолога Андреса Эриксона, который задался вопро-

сом — что делает музыканта гением? Своё ставшее знаменитым исследование Эрикссон провёл среди выпускников Берлинской академии музыки.

Всех студентов-скрипачей по итогам экзаменов разделили на три группы:

- 1) потенциальные солисты мирового класса;
- 2) «перспективные музыканты»;
- 3) те, кому светит в лучшем случае карьера школьных учителей музыки, если они вообще не забросят занятия музыкой.

Дальше психологи принялись считать — сколько часов тренировались в музыкальном мастерстве представители каждой из групп. Результаты поразили мировую культурную общественность.

Выяснилось, что представители первой группы к настоящему моменту наиграли 10 000 часов, второй — 8000, а третьей — около 4000.

**То есть дело, как выясняется, не в таланте, не в природном даровании**

**и даже не в каком-то мистическом гении, а банально в том количестве времени, которое человек затратил на соответствующую тренировку мозга** — формирование у себя соответствующих динамических стереотипов игры на скрипке.

Конечно, не всякий наш навык требует 10 000 часов тренировки и разрастания несметного числа канделовских шипиков. Думаю, что освоиться с какой-нибудь новой цифровой платформой можно и быстрее.

Однако общий принцип понятен: если вы хотите освоить какую-то сферу деятельности — вам нужно очень постараться и банально потратить на эту работу значительное время.

Теоретически мы можем преуспеть буквально в любой деятельности, если, конечно, сильно напряжёмся. И опять-таки это напряжение — процесс принуждения нашего мозга к формированию новых нейронных связей, нейронных сетей, конкретных динамических стереотипов.

Почему знание этого «правила десяти тысяч часов» так важно?

Давайте поразмыслим. Как вы думаете, получает ли профессиональный скрипач удовольствие от игры на своём инструменте? Думаю, да. Но испытывал ли он то же самое удовольствие на протяжении большей части тех десяти тысяч часов, которые он затратил на обучение? Это вряд ли.

Его удовольствие является следствием формирования соответствующих динамических стереотипов: **мозг сформировал все необходимые нейронные сети и получает удовольствие от того, что может их использовать, щекотать себя, так сказать, соответствующим нервным возбуждением.**

Чтобы понять, насколько глобально перестраивается мозг музыкантов, потративших значительную часть своей жизни на музыкальную практику, достаточно посмотреть на результаты исследования Томаса Бевера и Роберта Кьярелло из Университета Аризоны.

Они выяснили, что при выполнении заданий на распознавание нот и тональностей у испытуемых, не имеющих музыкального образования, работает правое полушарие. А вот музыканты, выполняя те же задания, используют другое, левое полушарие!

Проще говоря, музыка в голове музыкантов в результате долгой практики, по сути, переключалась из одного полушария в другое! С чем это связано? Дело в том, что за привычные, стереотипные действия у нас отвечает левое полушарие, а вот на новизну реагирует правое.

---

Пока какая-то деятельность является для вас новой, её осваивает ваше правое полушарие, когда же достигается критическая масса понимания, соответствующие навыки перенимает левое полушарие, превращая их в полноценные автоматизмы.

Поэтому дело не только в шипиках Кандела: чтобы вжиться в новую для тебя область, ты сначала должен в ней разобраться, и только разобравшись, освоившись, поняв, что в ней к чему, ты переходишь к автоматизации своих действий — формированию тех самых навыковых динамических стереотипов.

Теперь представим себе молодого сотрудника, который приходит на новую для него работу. Его запрос, как мы уже знаем, таков: работа должна быть интересной, и он хочет получать от неё удовольствие. Вроде бы понятное желание, правда? Всем бы такую работу!

**Проблема в том, что искомое удовольствие молодой человек сможет получить, только полноценно**

**освоившись в новой для него профессии.** А до этого он будет, прошу прощения, страдать: сложно, непонятно, напряжённо — шипики формируются, правое полушарие гудит...

Но кто всё это молодому сотруднику объяснит? Да и заинтересует ли его это объяснение, когда все кругом кричат: «Найди себя!», «Делай то, что тебе нравится!», «Получай удовольствие от работы и зарабатывай миллионы!»

В результате молодой человек потыркается, понапряжется чуть-чуть и, плюнув, решит, что это «не моя» работа. Он уволится, пойдёт в другое место и там пройдёт тот же круг: надежда — трудности — потеря интереса — увольнение — новые поиски «призвания».

---

Под воздействием этой инфантильной идеологии «себя» и «своего» подавляющее большинство молодых людей разочарованы в «себе» и «своём». Они не знают, чем бы хотели заниматься в жизни, и, скорее всего, при таком подходе никогда не узнают.

Что-то в твоей жизни становится «твоим» — хоть близкий человек, хоть работа, которую ты любишь, — только после того, как ты потратил достаточное количество времени и сил на отношения с этим человеком или на формирование соответствующих профессиональных навыков.

И не просто потратил, а трудился, преодолевая сложности и препятствия, обретая новые знания и навыки, превращая их в автоматизмы, в те самые динамические стереотипы. А без этого — никак и никуда.

## Башни-близнецы

Есть, впрочем, и ещё один вариант формирования новых автоматизмов, а скорее — воспоминаний. Это острый стресс.

Дело в том, что во время стрессовой реакции организм мобилизуется и вырабатывает, кроме прочего, так называемый нейротропный фактор мозга. Этот гормон способствует росту синаптических шипиков, что и позволяет нам почти мгновенно запечатлеть в памяти события, сопряженные с острым стрессом.

Так, например, многие помнят, что они делали 11 сентября 2001 года — в день атаки на башни Всемирного торгового центра в Нью-Йорке. Я, например, очень хорошо помню, как пришёл с работы, как жена кричала мне с порога: «Ты знаешь, что случилось на твой день рождения?!»

И это правда, день рождения у меня как раз 11 сентября. Но, убей меня бог, я не могу вспомнить ни 11 сентября 2000-го, ни 11 сентября 2002-го, ни даже 2020-го, а вот день рождения в 2001-м помню предельно отчётливо.

Впрочем, так же как и 19–21 августа 1991-го, буквально по часам — как узнал о ГКЧП, как бегал в самоволку на площадь перед Мариинским дворцом, как мы строили баррикады, как раздавали бутылки с зажигательной смесью, как выступал Собчак и т.д., и т.п.

**То есть есть у нас и такая опция для быстрого запоминания, формирования нового навыка — гормональный удар под воздействием стресса.** Впрочем, острые стрессы случаются у нас не так часто, что, наверное, и к лучшему — в противном случае мы бы быстро выдохлись.

---

Как же помочь сотрудникам формировать новые навыки? Очевидно, что на вооружение придётся брать классические феномены «положительного» и «отрицательного подкрепления» и адаптировать их под «системы мотивации».

Современные теоретики бизнеса ломают головы над повышением вовлечённости сотрудников в работу — особенно молодых, с совершенно другим, не вполне понятным представлением о прекрасном. Им уже и акции раздадут, и бирюзовые организации устраивают, но пока чудес не видать.

Конечно, система мотивации — это отдельный и большой вопрос, поэтому здесь я остановлюсь только на одном, но чрезвычайно важном аспекте, связанном с нашей темой.

Сопряжен он с достаточно сложной на самом деле дефиницией — разницей между двумя феноменами, которые в науке о поведении получили название «подкрепление» и «награда» (или «отрицательное подкрепление» и «наказание»).

«Награда» — это, конечно, всегда хорошо, «наказание» — всегда плохо. Но у нас в компаниях что с одним, что с другим получается неважно. И кажется, всё дело в методе, а на самом деле — нет.

**Ни «награды», ни «наказания» не позволяют вам качественно влиять на работу сотрудников.** Поведение человека меняется под воздействием положительных и отрицательных подкреплений, которые зачастую совсем не выглядят ни как «награда», ни как «наказание».

---

Так в чём же тут различие? «Награда» и «наказание» — это нечто всегда отсроченное, отставленное по времени. Совершил, например, я подвиг, прошло какое-то время, и выписали мне грамоту или премию, наградили. Приятно, конечно. Но и только.

Так же и с проступком — сделал я что-то не так, потом долгое разбирательство, объяснительные и, наконец, выговор или штраф.

То есть наказание падает на мою голову, уже когда я больше не нахожусь в том состоянии, когда я ошибся или проштрафился. Я уже по-другому себя ощущаю и не могу внутренне согласиться с тем, что я его заслужил.

Положительное и отрицательное подкрепление, в отличие от «награды» и «наказания», — это то, что срабатывает в моменте.

Вот стал я что-то делать, и у меня получается, дело спорится — ух, положительное подкрепление! И хочется продолжать совершенствоваться.

А стал что-то другое делать, и, наоборот, как-то всё не так и из рук валится — это уже отрицательное подкрепление. Больше меня к этой работе точно не тянет со всем.

Таким образом, если мы, например, создаём условия, при которых сотрудник, приступая к задаче, возможно, при помощи старших коллег, **сразу получает какой-то осязаемый результат, положительную обратную связь, — это будет для него положительным подкреплением, чтобы вовлечься в работу максимально полно и эмоционально.**

Как работает этот механизм, я очень хорошо знаю, потому что когда-то мне приходилось много работать с игровой зависимостью, но не компьютерной, как сейчас, а с азартной — казино, «однорукие бандиты».

---

Многие думают, что подсесть на «однорукого бандита» может только какой-то очень специальный человек, склонный к риску и необдуманным поступкам, а, мол, человеку здравому, в меру тревожному он не страшен. Но это совсем не так. Всё дело, как правило, в первой игре.

Вот у человека деньги в руках, стресс во всём теле и гремящий, будоражащий сознание агрегат перед глазами. Он раз бросает монету в специальную щель — барабан крутится — и ничего. Второй раз — то же самое.

И вдруг на третий или четвёртый раз — звон монет, они вываливаются перед ним как из рога изобилия.

Всё, положительное подкрепление сработало, и дальше пиши пропало. Проигрываясь в пух и прах, человек будет продавать имущество, залезать в долги и тащить деньги в тот самый монетоприёмник.

Умом игрок понимает, что, наверное, всё, хватит. **Но мозг его не слушается — благодаря положительному подкре-**

**плению соответствующий динамический стереотип уже сформирован, и ничто игроку не указ — ни здравый смысл, ни жизненные невзгоды.**

Другой человек может оказаться точно в такой же ситуации, но ему повезёт — и во время своего первого опыта взаимодействия с «бандитом» он ничего не выигрывает.

Это станет для него отрицательным подкреплением, что тоже приведёт к формированию динамического стереотипа, но он уже будет избегать казино, а не мчаться туда со всех ног.

Иными словами, когда мы думаем о системе мотивации, мы должны понимать, что «наказания» и «награды», по сути, бессмысленны.

Да, весомый бонус, выдаваемый сотруднику в конце года, — это действенный способ удержать работников до этого самого конца года, а может быть, и чуть дольше. Но вот на качестве работы это долгое ожидание «наград» скажется скорее отрицательно, чем положительно.

---

Куда эффективнее будет постоянно показывать сотруднику прирост дохода от реализации конкретных проектов или при выполнении каких-то задач. Чем яснее и нагляднее будет корреляция между действием и вознаграждением (положительным подкреплением), тем больше будет вовлечённость человека в работу.

То же самое касается и наказаний, которыми часто в больших компаниях оказываются даже не формальные взыскания как таковые, а сами по себе бюрократические процедуры.

Нужно, допустим, сотруднику получить дополнительное финансирование на проект, он им горит. А вот пройдёт через десять кругов ада, пока ему этот проект утвердят, и уже нет ни того задора, ни того желания.



Как создать  
команду,  
работающую  
на результат?

Иными словами, система мотивации — это то, что работает, особенно в нынешних условиях, с новой генерацией людей, — буквально на кончиках пальцев, с учётом их индивидуальных особенностей, через продуманные, вложенные в самую производственную деятельность положительные и отрицательные подкрепления.

Время золотых звезд Героев труда безвозвратно кануло в прошлое.

## Применяем на практике

### «Инновации и реструктуризация»

Современный бизнес — бизнес инноваций. Причём это касается не только технологий, сам формат бизнеса должен теперь постоянно меняться:

- там, где раньше был конвейер и поток, — сейчас максимальная персонализация продуктов, предложений и коммуникаций;
- там, где раньше были предсказуемые технологии, — сейчас всё больше достаточно рискованных решений;
- там, где раньше были отработанные каналы сбыта, — сейчас новые механики и принципиально новые подходы к распространению продуктов и услуг.

При этом, как мы уже знаем, подобная неопределённость для мозга — это стресс. Хотя он и обладает некоторой, как её называют, пластичностью, то есть способен постоянно перестраиваться, любые перемены даются нам нелегко.

Шаг  
первый

Руководитель компании или подразделения должен хорошо понимать, что **внедрение новой технологии, ново-**

го подхода, изменение клиентского пути и так далее — это стресс как для его сотрудников, так и для клиентов.

Поэтому, решаясь на нововведения, он должен прежде всего продумать ситуацию системно и готовиться к значительно более серьезной трансформации, чем ему кажется на первый взгляд.

## Шаг второй

Учитывая представленную выше информацию об особенностях реакции нашего мозга на перемены, у нас есть два возможных подхода по внедрению инноваций:

- **первый из них связан с постепенностью изменений** — это различные варианты пилотных продуктов или услуг, что минимизирует стресс, связанный с возможностью ошибки, и даёт таким образом большую свободу, стимулирует творческий подход;
- **второй подход предполагает реструктуризацию внутри бизнеса** — если перемены значительны, то лучше вводить их с изменением чего-то другого, например, структуры управления или перераспределения обязанностей между менеджерами, отделами и т.д.

Соответственно, на первом этапе внедрения инноваций (изменений) вам важно понять, какой стратегии вы будете следовать:

- **экспериментальной** — то есть сначала выберете «подопытного кролика»,
- **или хирургической** — то есть предложите более существенные изменения в организации в целом.

С первым вариантом, я думаю, всё более-менее понятно, поскольку это достаточно рядовая практика — отработать технологию на малом объеме, показать таким образом её жизнеспособность и дальше уже в спокойном режиме масштабировать её на всю систему.

По поводу же второй стратегии необходимо понимать следующее: **если изменения, которые вы собираетесь произвести, всё-таки достаточно серьёзные, то они неизбежно будут встречены глухим сопротивлением на местах, а потому есть риски просто увязнуть.**

Вот почему в таких случаях лучше сразу менять систему (управления, подчинённости, распределения задач). В этом случае внедрение целевой технологии окажется системообразующим фактором – её примут и будут разбираться уже с ней, а не с тем, как бы тихо её слить, спустить на тормозах.

### Шаг третий

Помните, что любой инновации важен правильный пиар. Поскольку всё новое вызывает у нас инстинктивное отторжение, **мы должны в каком-то смысле преувеличивать значение внедряемой технологии, завышать её ценность.**

Задача этой тактики — компенсировать минус, вызванный стрессом сотрудников или клиентов. Они в любом случае, учитывая приверженность к своим существующим динамическим стереотипам, будут недооценивать нововведения, критиковать их, сопротивляться им.

Поэтому очень важно сделать максимально сильный акцент на открывающихся возможностях, перспективах, достоинствах, плюсах производимых нововведений. Даже если вы сами не верите в них до такой степени, **вы должны транслировать в социальное пространство оптимизм и позитивное видение будущего.**

Таким образом, плюс на минус — и вы получите более-менее объективное восприятие изменившейся ситуации вашими сотрудниками и клиентами. Вспоминаем старый добрый анекдот: «Чем хомячок отличается от крысы? У него хороший пиар!»

### Шаг четвёртый

Введение инноваций, изменений требует непосредственного участия руководителя. То есть должен быть организован и установлен контроль с его стороны.

Если вы хотите изменить некую систему, она должна испытывать высокий уровень давления, а это возможно только при наличии лидера, который лоббирует данную трансформацию и контролирует её процесс.

Проще говоря, вы должны определить ответственных за внедрение соответствующих изменений и на регулярной основе с ними встречаться — обсуждать происходящие изменения, отрабатывать возражения, предлагать решения, которые помогут справиться с естественным сопротивлением сотрудников.

Если же речь идёт об изменениях, которые коснутся клиентов и их пользовательского опыта, необходимо продумать, как вы обеспечите сначала эффект альтернативного пути, — то есть, сохраняя возможность реализации прежнего пользовательского пути, дать клиентам возможность попробовать новый.

Как вы, наверное, могли заметить, так поступают многие хайтек-компании:

- сначала вам сообщают о нововведениях в продукте и вкучно их описывают;
- затем предлагают попробовать, обещая, что, если вам не понравится, вы сможете откатиться до предыдущей версии;
- наконец, когда вы уже начали пользоваться продуктом в его новом образе и с новым функционалом, на вас не обрушивают сразу все его новые возможности, а время от времени подсказывают — мол, есть ещё такая функция, такая возможность.

Проще говоря, если вы предлагаете клиенту новый опыт, не забудьте продублировать его клиентский путь. Например, можно, как вариант, подстраховать его присутствием специалистов, которые на первых порах будут консультировать, подсказывать, обучать клиентов новому пользовательскому опыту и т.д.

Нельзя оставлять клиента один на один с новой технологией — он может почувствовать себя дураком и разозлится. Помните о психологической ловушке «проклятие знания»: то, что вы разобрались с новой технологией, ещё не значит, что её так же хорошо понимают и ваши клиенты.

Тем более они вряд ли видят её будущие плюсы. Сначала их внимание будет сосредоточено на её недостатках, как это, в сущности, всегда происходит при изменении динамического стереотипа и при необходимости выработать какую-то новую привычку.

## Глава третья

# Трёхэтажный мозг

Мозг хорошо устроенный стоит больше, чем мозг хорошо наполненный.

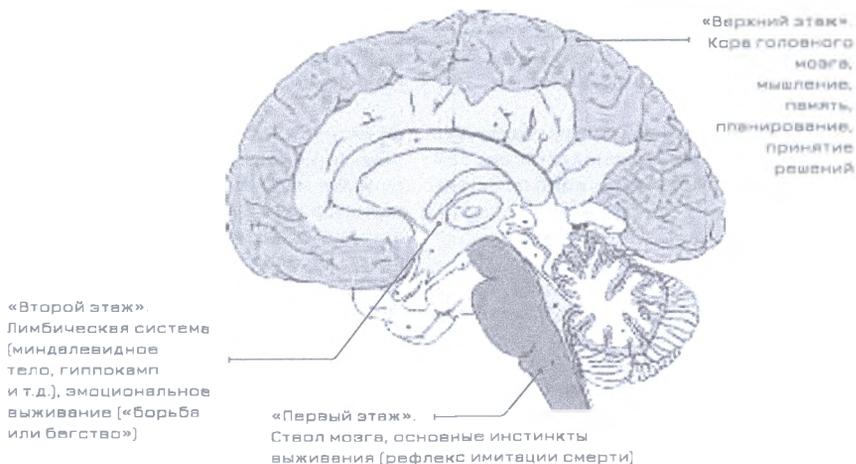
Мишель Монтень

Вернёмся к нашему мозгу, лежащему в костной коробке. Лежит он там, рисует образы внешнего мира, думает разное. Но всё это, по большому счёту, лишь его фантазии на тему, а вовсе не объективный взгляд на действительность, как нам с вами кажется.

Мозг создавался миллионами лет эволюции и за это время пережил несколько глобальных перерождений. В результате, если сильно всё упрощать, он состоит у нас из трёх этажей. И у каждого из них своя история и, разумеется, свой функционал (рис. 1).

Рисунок 1

Схематичное разделение мозга на три этажа в соответствии с их эволюционным происхождением



**Первый этаж — это знаменитый «рептильный мозг».** Нетрудно догадаться, от кого он нам достался — от рептилий.

Функционал у него, прямо скажем, соответствующий: регуляция основных физиологических функций (дыхание, глотание и т.д.), сбор и обработка сенсорных сигналов (обоняние, осязание, вкус и т.д.) — плюс тут же, как ни удивительно, находится включатель/выключатель сознания.

Задача этого отдела предельно проста — обеспечивать организму возможность выжить: с одной стороны, это регуляция физиологических функций (дыхание, сердцебиение и т.д.), с другой — возможность худо-бедно ориентироваться в окружающей среде.

## Загадка жизненной энергии

Впрочем, есть на этом — первом, нижнем — этаже нашего с вами мозга образование, которое непосредственным образом влияет на то, кем мы станем в этой жизни и чего добьёмся.

**Думаю, вы и сами это замечали: бывают люди, что называется, не бей лежачего, а есть те, у кого психиче-**

**ская энергия буквально бьёт ключом.** Одни в целом очень пассивны и бездеятельны, а у других сил хоть отбавляй — куролесят чуть ли не круглосуточно.

Обычно это объясняют ленью первых и целеустремлённостью вторых. Но нет в мозге такой штуки, как «лень», а живчики иногда бывают и не слишком целеустремлённые — куролесят, куролесят, а толку ноль, если не в минус.

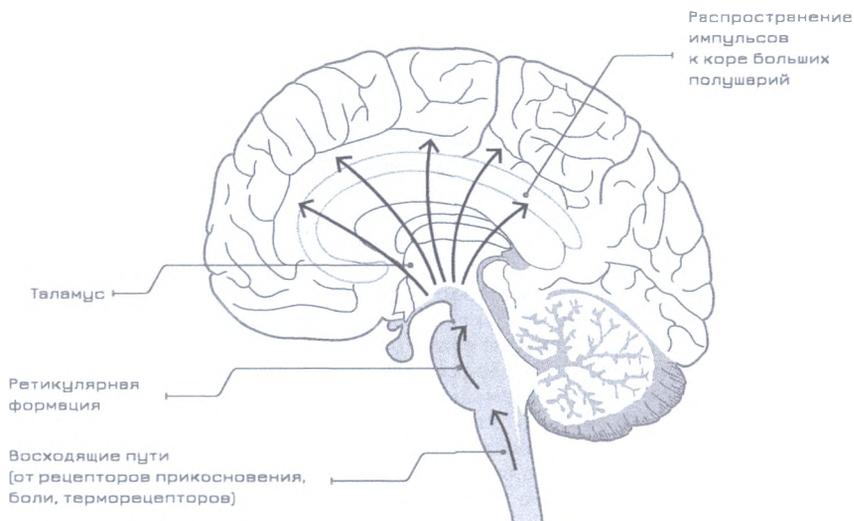


Рисунок 2

Анатомическое расположение ретикулярной формации

Дело тут именно в индивидуальном уровне психической энергии, за производство которой в нашем мозге отвечает так называемая ретикулярная формация, находящаяся как раз в его стволе.

Ретикулярная формация, возможно, одна из самых загадочных структур мозга. О её существовании мы узнали лишь в конце 40-х годов прошлого века благодаря исследованиям Джузеппе Моруцци и Горация Мэгуна.

Они стимулировали электродами ствол мозга животных, находящихся под наркозом, и те внезапно приходили в сознание, словно бы реагируя на какой-то внутренний будильник.

Название «ретикулярная формация» дословно переводится с латыни как «сетчатое образование». Эта сетка тянется по всему стволу головного мозга (рис. 2) и состоит из особенных нервных клеток, характеризующихся высокой плотностью связей. В стволе мозга находится центральное представительство ретикулярной формации — тела клеток, а их аксоны тянутся очень далеко, вверх — к корковым отделам головного мозга и вниз — в спинной мозг.

То, почему клетки ретикулярной формации способны к своеобразной самозаводке и, по сути, спонтанной генерации нервных импульсов, долго оставалось открытым вопросом.

На самом деле такие особые водители ритма (их ещё называют «клетки-пейсмейкеры») есть в другом важном органе нашего тела — в сердце. Как и клетки ретикулярной формации, пейсмейкеры сердца образуют своеобразные узлы, которые и производят напряжение, достаточное для того, чтобы запустить сокращение сердечной мышцы.

Как только клетка возбудится и выдаст импульс, покинувшие её при этом ионы, откроют каналы, через которые в неё начнут впускать ионы, необходимые для роста её возбуждения. Получается такой своеобразный биохимический *perpetuum mobile*.

Впрочем, тут ещё есть и подзавод — это импульсы, которые приходят сюда от рецепторного аппарата. Визуальные и слуховые раздражители влияют не только на соответствующие области коры головного мозга, но отправляют импульсы и в ствол мозга, к клеткам ретикулярной формации.

Получив такой разряд, ретикулярная формация производит ещё больше

Работа этих клеток настолько автономна, что сердце может даже какое-то время биться у вас в руках, будучи вынутым из тела, — само по себе, без регуляции со стороны нервной системы.

Примерно этот же принцип реализуется и в случае ретикулярной формации, являющейся таким пейсмейкером для всего нашего мозга. Её клетки способны самозапускаться — производить импульсы, формируя в мозге нервно-психическое напряжение.

На клеточном уровне эффект этой самозаводки объясняется специфическим устройством мембраны этих клеток. Каналы, через которые проходят ионы, приводящие клетку в состояние возбуждения, устроены таким образом, что, как только клетка разряжается, они автоматически её подзаводят.

нервно-психического напряжения, которое отправляет его в верхние отделы мозга, чтобы он, что называется, не терял бодрость духа.

Вот почему мы так часто страдаем от отсутствия новых впечатлений, хотим, как говорят в таких случаях, «хотя бы просто сменить картинку». Нейрофизиологический смысл тут прост — такая сенсорная стимуляция способна улучшить наш психический тонус за счёт подзарядки задремавшей ретикулярной формации.

Восходящие связи ретикулярной формации и в самом деле огромны. Посмотрите на рис. 3, где схематично изображен принцип работы ретикулярной формации.

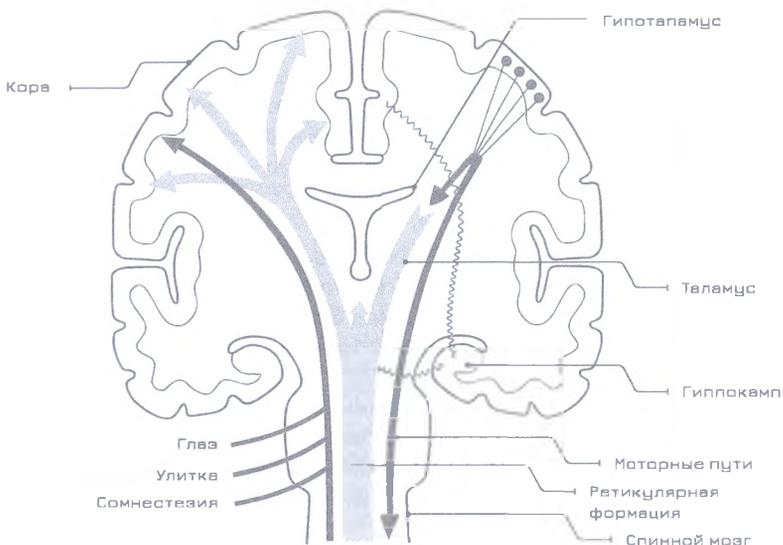


Рисунок 3

Схема работы ретикулярной формации

Мы разные, объём мозга варьирует от человека к человеку — у кого-то он может составлять 1250 кубических сантиметров, а у кого-то и 1600. Если же, что называется, мерить в граммах, то он может весить от одного килограмма до двух.

Причём не факт, что чем больше, тем лучше — тут всё куда сложнее. Например, нобелевский лауреат Анатолий Франс обладал мозгом всего лишь в один килограмм, а у Ивана Тургенева мозг был больше двух кило. При этом с точки зрения творчества речь идет о писателях в целом одного порядка.

Поскольку же наши мозги отличаются по объёму, то они должны отличаться и количеством клеток. В том числе и количеством клеток ретикулярной формации: у кого-то из нас их больше, а у кого-то — меньше.

И даже если у двух людей одинаковое количество нервных клеток, у одного их может быть больше в мозжечке, у другого — в лобной доле, у третьего — в зрительной коре, а вот у пятого — в той самой ретикулярной формации.

Теперь давайте проведём нехитрый расчёт. Допустим, что вы спите по 8 часов в сутки. Но кто-то, у кого психической энергии больше, спит по 7 часов. Казалось бы, разница в какой-то час — что в этом такого?

**Но один дополнительный час в сутки — это 365 дополнительных часов в год, а значит, девять дополнительных 40-часовых недель к вашему рабочему графику. Один час даёт больше двух месяцев для работы!**

Если это не 7 часов сна в сутки, а, например, 6, то это уже четыре дополнительных рабочих месяца. И наконец, при 5 часах сна в сутки мы получаем дополнительные полгода для работы!

Нужно ли быть гением и обладать какими-то магическими суперспособностями, чтобы обставить конкурентов, если у вас просто в полтора раза больше рабочего времени?

---

Одна только эта, кажущаяся незначительной, прибавка ко времени бодрствования, обеспеченная активностью ретикулярной формации, сокращает количество ваших потенциальных конкурентов в разы.

Разумеется, количества сна — это только часть дела. Поэтому что, если у вас и в самом деле более высокий уровень активности ретикулярной формации, чем в среднем в популяции, то вы и бодрствуете с другим уровнем активности.

Кто-то поработал час, и ему день надо отдыхать после этого. А кто-то работает как молотилка от зари до зари

и потом просто валится в сон на те самые пять часов. Ну и на чьей стороне будет «судьба-злодейка»? Ответ, мне кажется, вполне очевиден.

Мне посчастливилось консультировать много очень успешных людей — как из сферы бизнеса, так и политиков, режиссёров, продюсеров, учёных и т.д. И, честно говоря, я не встречал исключений — **практически все известные мне суперуспешные профессионалы тратили на сон значительно меньше времени, чем большинство из нас, а работали буквально кругло-суточно.**

Можно ли считать это их заслугой? И да и нет.

Да, потому что, конечно, можно потратить свою неуёмную энергию и весьма деструктивным образом. Но и нет, по крайней мере в том смысле, что такой человек буквально обречён на столь деятельное существование силой своей ретикулярной формации\*.

Итак, несмотря на всю свою, казалось бы, примитивность и рептильность, «первый этаж» нашего мозга имеет огромное значение. Что же мы можем сказать о двух следующих?

Второй этаж нашего мозга — это так называемый лимбический мозг, которым могут похвастаться все позвоночные.

По сути, лимбический мозг состоит из большого количества ядер, в которых сосредоточены тела нервных клеток. Каждое из этих ядер специализировано для решения какой-то важной биологической задачи — защита, нападение, любопытство, голод, секс, власть и т.д.

---

\* Если вы хотите посмотреть, какова активность ретикулярной формации у вас, а также как вы управляете этой своей психической энергией, вы можете пройти тест на моём сайте *3mind.ru*. Третий из четырёх тестов в этой программе как раз посвящён «Успеху», а точнее — состоянию вашей психической энергии.

Все наши страсти и страхи, удовольствие и отвращение, желание доминирования и сексуальное возбуждение, чувство боли и поисковый интерес укоренены именно здесь — в лимбической системе.

Впрочем, наши «чувства» здесь настолько примитивны, что их даже и чувствами-то сложно назвать — так, палитра реакций.

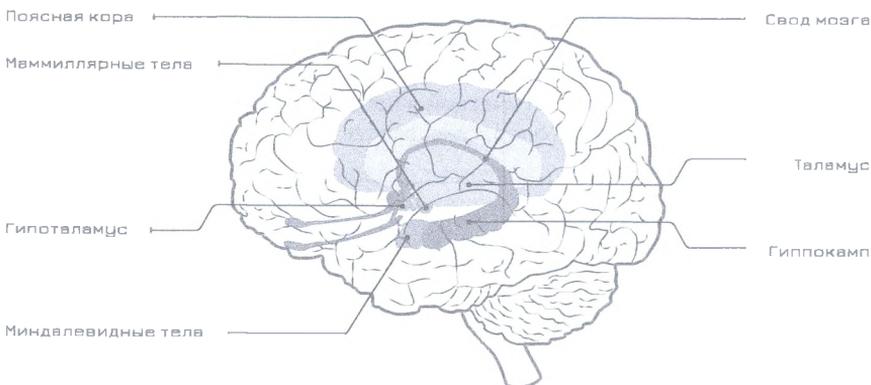
С другой стороны, реакции эти — основа нашего поведения, и на них работает множество подкорковых образований (миндалевидное тело, гипоталамус, гиппокамп, поясная извилина, парагиппокампальная извилина и т.д.).

Неудивительно, что здесь же находятся центры управления железами внутренней секреции — ядра гипоталамуса и гипофиза, являющиеся высшим органом управления нашей эндокринной системой.

Отсюда мозг даёт команды нашему организму, какие гормоны выбросить в кровь, чтобы она забурлила для реализации тех самых интенций, от защиты и нападения до секса и власти (рис. 4).

Рисунок 4

Основные отделы лимбической системы



Наконец, здесь же, в подкорке, находится и гиппокамп — изящное анатомическое образование, напоминающее морского конька. Два этих «конька» обнимают подкорковые ядра справа и слева и образуют широчайшую область контакта с корой головного мозга.

Гиппокамп — одна из немногих областей мозга, где на протяжении всей нашей жизни происходит нейрогенез. **Проще говоря, если в большинстве своём нервные клетки и в самом деле не восстанавливаются, то вот здесь — в гиппокампе — новые появляются постоянно.**

Объясняется это достаточно просто: задача гиппокампа — хранить воспоминания, а точнее — знания о пережитом нами опыте. Это, конечно, чрезвычайно важно для наших с вами инстинктов, которые учатся на своих достижениях и ошибках.

---

Сами воспоминания хранятся выше — на «третьем этаже» нашего мозга, в его коре, а клетки гиппокампа выполняют роль своеобразных тегов. Они хранят не сами воспоминания, а, можно сказать, память о памяти на то или иное событие. Детализировать же, раскрашивать и перевирать наши воспоминания будет уже кора головного мозга.

Поскольку всё это богатство страстей, воспоминаний и интенций надо как-то объединять и синтезировать, в лимбическую систему, кроме подкорковых ядер, входит также и так называемая поясная кора, которая является своеобразной шапкой из кортикального слоя, надетой на нашу подкорку.

Можно сказать, что **если первый этаж нашего мозга отвечает за уровень психической энергии, то второй за направление — на что мы её будем тратить:** станем бороться за власть и социальное доминирование, или за деньги, чтобы снизить уровень тревоги, или за сексуальных партнёров?

Вопрос это, как вы понимаете, весьма и весьма объемный, серьезный, я бы даже сказал — принципиальный. Поэтому нашим базовым биологическим потребностям мы посвятим вторую главу этой книги, а пока поднимемся этажом выше.

Третий этаж нашего мозга — это неокортекс, или, проще говоря, кора головного мозга.

На первых двух этажах, как вы уже могли видеть, нейроны собраны в ядра, и у каждого из них есть определённый, специфический набор функций. Кора же больших полушарий — это огромная, по сути, единая нейронная сеть.

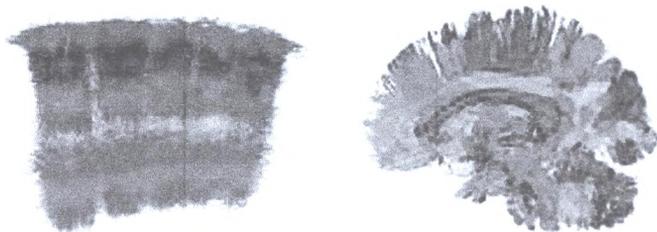
Нейроны коры головного мозга с помощью локальных связей объединяются в кортикальные колонки. Но есть у них и очень длинные, протяжённые отростки, с помощью которых сообщаются разные области нашего мозга.

Кортикальная колонка — это, можно сказать, универсальный модуль коры головного мозга, структурная единица серого вещества, а связи между разными областями мозга — это уже белое вещество мозга.

Длинными отростками белого вещества связаны друг с другом, например, полушария головного мозга (мозо-

#### Рисунок 5

Слева кортикальные колонки — структурные единицы коры головного мозга, а справа изображение нейронных связей, объединяющих удалённые участки мозга друг с другом



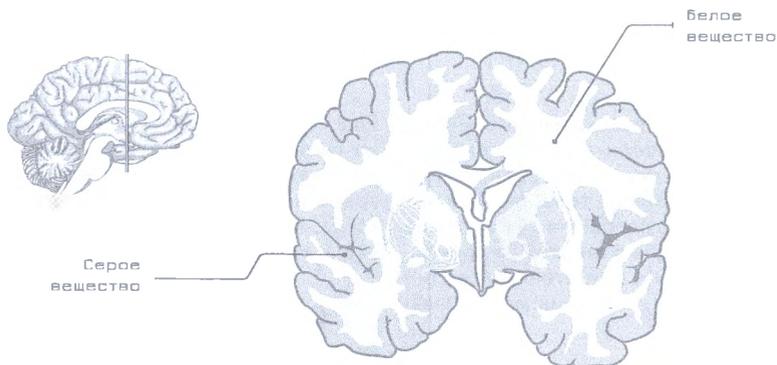


Рисунок 6 Белое и серое вещество мозга

листое тело) или префронтальная кора со зрительной — первая находится в области лба, а вторая в области затылка (рис. 5). Общая площадь коры головного мозга, прямо скажем, не гигантская — всего  $2200 \text{ см}^2$ . Это примерно соответствует размерам салфетки, которую вам дают в ресторане, чтобы вы не запачкали брюки или юбку. Толщина коры — порядка 2–4 мм.

Основной объём полушарий нашего мозга — это вовсе не тела «серых клеточек», а их вытянутые отростки, тянущиеся в разные стороны — так называемое белое вещество мозга (рис. 6). При этом большая часть коры головного мозга выполняет достаточно рутинные функции, в частности — создаёт ту самую модель воспринимаемого нами мира и контролирует наши движения в нём.

Лишь префронтальная кора — это та область мозга, где мы более-менее сознательно простраиваем маршруты на той карте мира, которая создаётся мозгом в его задних отделах.

## Сеть, сети, сеточки

Долгое время, рассказывая о мозге, учёные описывали лишь отдельные его анатомические образования. Тут, мол, миндалевидное тело, оно отвечает за страх и агрессию, а тут зрительная область, она отвечает за зрение. Тут центры речи, они отвечают за понимание речи и генерацию высказываний и т.д.

Но теперь о мозге и его коре говорят совсем иначе. И объясняется это настоящей революцией, которую произвели в науке о мозге новые методы его исследования — функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ), позитронно-эмиссионная томография (ПЭТ), диффузионно-тензорная магнитно-резонансная томография (ДТ МРТ) и т.д.

В общем, день и ночь. Вопрос в том, что этот «день» нам дал. Мы увидели, что мозг состоит не из анатомических образований, а из несметного числа различных нейронных сетей, которые связывают в мозге буквально всё со всем.

Разумеется, существование нейронных сетей в мозге уже давно не было секретом, но пока это была больше теория. Теперь же мы знаем, что это за сети, как они организованы и за что отвечают.

Возникла целая наука — нейросетевая нейробиология. Она описывает мозг как большой расчётный сервер, состоящий, если продолжать компьютерную метафору, из множества взаимопроникающих «облаков».

Ещё совсем недавно изучать мозг можно было либо мёртвым, препарировав его на анатомическом столике, либо во время нейрохирургических операций, когда, прямо скажем, особо не до науки — выжил бы пациент, и то хорошо.

Ещё существует метод электроэнцефалографии (ЭЭГ), который позволяет снять показатели электрической активности с поверхности головы. Но у этого метода достаточно ограниченные возможности.

С появлением же магнитно-резонансной томографии мы получили возможность заглянуть в живой, работающий мозг. Причём мы можем даже давать ему задания и следить за тем, как он их выполняет.

В 2011 году благодаря использованию диффузионной магнитно-резонансной томографии Мартейну ван ден Хевелю из Утрехтского университета в Нидерландах и Олафу Спорнсу из Университета Индианы в США удалось выявить целую систему специфических нейронных хабов (*rich-club*).

Оказалось, что в нашем мозге дюжина относительно небольших, но крайне активных групп нейронов, связанных с огромным количеством нервных клеток в совершенно разных областях головного мозга.

**Самые важные центры из этой дюжины получили название «большой восьмёрки».** Судя по всему, эти центры задействованы буквально во всех случаях, когда мозг решает достаточно сложные задачи (рис. 7).



Рисунок 7

На рисунке слева представлены основные связи, образующие соответствующие сетевые хабы, на центральном рисунке указаны связи между ключевыми хабами, а на рисунке справа выделены связи между центрами «большой восьмёрки»

Как говорит сам Хевель, рассказывая о своём открытии, «в эту группу входят только самые влиятельные области мозга, которые постоянно держат друг друга в курсе текущих событий и, скорее всего, обмениваются информацией, касающейся работы всего мозга в целом».

То есть, хоть наш с вами мозг и пестрит извилинами, реальная его работа — это, по сути, «облачные вычисления». **Эта «облачность» позволяет нам переиспользовать нейронные сети мозга, созданные в процессе эволюции для одних целей, при решении совершенно иных задач.**

И в первую очередь это касается процесса мышления: оно ведь у нас понятное, а животные если и способны

думать, то, очевидно, делают это как-то не так, как мы с вами.

И язык, и тем более способность к размышлению на высоких уровнях абстракции — это наши сравнительно недавние эволюционные приобретения. Как же наш мозг смог настолько сильно измениться за столь короткое время? Всё дело в том, что ему и не пришлось.

Нейронная сеть, которая обеспечивает нас понятийным мышлением, получила название «дефолт-система мозга». У наших эволюционных предков она отвечала, как это ни удивительно, за выстраивание сложных социальных отношений в группе\*.

\* Мы будем подробно о ней говорить, когда перейдём к технологии принятия решений с помощью «факт-карт».

Поэтому сам наш способ мышления о реальности несёт в себе все плюсы и минусы той логики, которой руководствуются приматы, планирующие борьбу за власть, разделение добычи, груминг и сексуальные измены.

Отсюда и многие наши когнитивные искажения, которые существенно ухудшают качество принимаемых нами решений. Вот почему целый блок занятий в нашем онлайн-курсе «Мозг и бизнес» я отвёл именно для разбора этих искажений и способов борьбы с ними.



Стратегическое мышление. Что такое «векторное кольцо»?

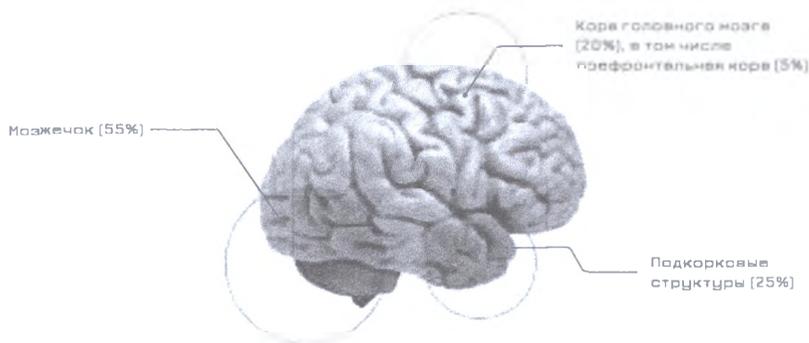
Если мы вернёмся к префронтальной коре и проведём достаточно нехитрые расчёты, то увидим, как мало в нашем мозге выделено ресурсов на ту наиважнейшую функцию, которую мы называем мышлением.

Итак, общее количество нейронов в нашем мозге — 87 миллиардов. То есть у какого-нибудь Джеффа Безоса, Илона Маска или Билла Гейтса как минимум в два раза больше долларов, чем у нас с вами нейронов в головном мозге.

Посмотрим на схему их распределения (рис. 8).

Рисунок 8

Общая схема распределения количества нейронов в головном мозге



Около 55% нейронов нашего головного мозга находятся в мозжечке, который отвечает за наши двигательные автоматизмы.

Неслучайно компания *Boston Dynamics* уже столько лет безуспешно пытается создать антропоморфного робота, который бы двигался с изяществом, присущим человеку. И немудрено — это слишком сложная задача, требующая огромного количества расчётных мощностей.

Из оставшихся 45% нейронов головного мозга 25% приходятся на рептильный мозг и лимбическую систему (два первых этажа мозга), а оставшиеся 20% нейронов находятся в коре, то есть на третьем этаже мозга.

И только около 5% из этих двадцати — это наша с вами префронтальная кора, авангард, так сказать, ума и здравого смысла. Вот и думай теперь, чем мы думаем... Даже как-то неловко, согласитесь, для «венца творения».

Почему всё это важно понимать?

- Во-первых, чтобы не слишком обольщаться — мы не так умны, рациональны и объективны, как нам бы того хотелось. У нас для этого в буквальном смысле этого слова «серых клеточек» недостаточно. Не говоря уже о бездне доставшихся нам от наших эволюционных предков когнитивных искажений.
- Во-вторых, наша подкорка (стволовые структуры и лимбическая система) не только более эволюционно древний отдел мозга, а уже потому куда более влиятельный, но он ещё и просто физически более мощный.
- В сравнении с корой подкорка обладает огромными расчётными мощностями, а поэтому наше поведение (в самом широком смысле этого слова) определяется в основе своей инстинктами, гормонами, эмоциональным состоянием.

---

Мы привыкли думать, что человек — существо рациональное или по крайней мере разумное. Именно на этом основании мы считаем важным придумывать «миссию» для своей компании, прописывать её «ценности» и внедрять в неё «корпоративную культуру».

Но, как показывают исследования социальных психологов — тех, что изучают реальное поведение человека в реальных жизненных ситуациях, — руководствуемся мы в рамках своего поведения вовсе не «ценностями» (то есть не некими интеллектуальными установками), а наличными обстоятельствами.

Самая цитируемая статья в социальной психологии — это научная работа 1977 года, написанная выдающимся исследователем, профессором Стэнфордского университета Ли Россом «Интуитивный психолог и его недостатки: искажения в процессе атрибуции».

---

В этой статье Росс описывает когнитивное искажение, которое получило название «фундаментальная ошибка атрибуции». Однако это не просто когнитивное искажение — это, можно сказать, самый настоящий портал в наше бессознательное.

Если кратко описать суть этой «ошибки», она такова: мы атрибутируем (то есть присваиваем) человеку определённый набор качеств, личностных характеристик и считаем, что его поведение определяется этими самыми характеристиками — «хорошести», «честности», «либеральности» и т.д.

Но, как вы уже поняли, это ошибка. **На поведение человека в первую очередь влияют те ситуации, в которых он оказывается, а вовсе не его «качества» или «внутренние установки».**

По сути, Ли Росс подвёл в этой своей работе своеобразный итог огромному пласту научных исследований из области социальной психологии. В их числе исследование «конформизма», проведённое Соломоном Ашем, эффект «подчинения авторитету» Стэнли Милгрэма, легендарная «стэнфордская тюрьма» Филипа Зимбардо, «летний лагерь» Музафера Шерифа, «добрый самаритянин» Джона Дарли и Дэниела Батсона и т.д., и т.п.

## Психологическая тюрьма

Начиналось всё достаточно буднично: на стенах Стэнфордского университета появились объявления, приглашающие студентов принять участие в психологическом эксперименте.

Добровольцам было обещано по 210 долларов за две недели работы (достаточно весомая сумма по тем временам). Задача — сыграть роль «заключенного» или «надзирателя» в воображаемой «тюрьме», а кто кем будет, должен был решить жребий.

В назначенный день «надзиратели» оделись в полицейскую форму, приняли «заключенных» в «участке», а затем спустили их в бутафорскую «тюрьму», устроенную в подвале кафедры психологии.

Заклѳченнѳх заставили раздеться догола и встать лицом к стене: «Руки на стену! Ноги в стороны!» **Запах власти и унижения, как потом вспоминали участники этой драмы, сразу и до отказа заполнил всё пространство воображаемой тюрьмы.**

Надзиратели придумывали унижительные правила, будили заключенных посреди ночи, устраивали досмотры,

допросы и переклички. В качестве наказания за малейшее неповиновение они отбирали у заключенных матрасы и одеяла, сажали их в «карцер», лишали еды, заковывали в цепи и надевали на головы мешки.

Новым и новым унижениям не было числа, а изворотливости ума надзирателей можно было только позавидовать. На третий день эксперимента они требовали, чтобы заключенные обращались к надзирателю не иначе как «господин надзиратель». И заключенные это делали.

Заклѳченнѳе страдали, испытывали приступы паники, плакали, просили о снисхождении и параллельно продумывали возможность побега. Незаметно для всех эта пустячная, по сути, игра стала самой настоящей реальностью — жестокой и бесчеловечной.

Напомню, что речь не идет о каких-то маньяках, извращенцах, отбросах общества. **В эксперименте участвовали обычные студенты престижного вуза, которых просто поставили в определенные обстоятельства!** И одного этого оказалось вполне достаточно, чтобы они превратились в те самые отбросы.

Стали бы вы вести себя таким образом? Думаю, вряд ли кто-то из читателей этой книги может представить себе подобную личностную трансформацию. Но в эксперименте Зимбардо случилось именно так.

Возможно, вы слышали, что этот эксперимент был позже подвергнут критике — мол, экспериментаторы слишком давили на испытуемых своими инструкциями. Критики не поняли главного — сам Зимбардо, игравший роль начальника своей «тюрьмы», настолько вжился в этот образ, что перестал отличать игру от реальности.

Участники эксперимента были совсем зелеными юношами почти без жизненного опыта. А я был опытным исследователем, зрелым взрослым человеком. Но я постепенно превращался в символ тюремной власти. Я ходил и говорил как он.

Окружающие относились ко мне так, будто бы я был им. И я им стал. Я стал именно таким символом власти, к которому я питал отвращение всю свою жизнь, — надменным авторитарным «боссом». Я стал его воплощением.

Я мог успокоить свою совесть — ведь в качестве хорошего и доброго суперинтенданта я старался удерживать слишком рьяных охранников от физического насилия. Но это лишь содействовало тому, что охранники избивали все новые и новые методы изощренного психологического насилия над бедными заключенными.

Многие слышали об этом чудовищном эксперименте, но немногие зна-

Спустя 36 лет, уже имея за плечами выдающуюся карьеру и экспертный опыт работы в тюрьме Абу-Грейб (после известных на весь мир пыток заключенных), Филип Зимбардо написал книгу «Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев». Книгу, полную раскаяния.

«Негативная власть, которой я обладал, — пишет Зимбардо, вспоминая свое поведение в «стэнфордской тюрьме», — ослепила меня, она не позволила мне увидеть разрушительное влияние Системы, которую я создал и поддерживал.

ют, что не позволило ему продлиться две запланированные недели. В дело опять-таки вмешался случай и ещё одно обстоятельство.

Зимбардо обратился к своей невесте — психологу Кристине Маслак — за помощью, попросил её провести дополнительное анкетирование участников эксперимента. Оказавшись в «тюрьме», возглавляемой возлюбленным, Кристина пришла в такой ужас, что разорвала с Филипом помолвку.

Это и заставило Зимбардо вернуться в реальность, чтобы уже на седьмой день эксперимента завершить его. Впрочем, когда участникам сообщили о досрочном завершении проекта, никто из них не мог в это поверить.

За неделю мир настолько переменялся в их сознании, что даже эта правда казалась им всем каким-то пугающим розыгрышем.

«Тюремный эксперимент» Филипа Зимбардо, а также тысячи и тысячи других исследований дали нам совершенно четкое и однозначное понимание истинных причин человеческого поведения.

И ответ этот таков: неважно, что человек о себе думает, неважно, каковы его личностные установки и мировоззрение, поведение человека определяется ситуацией, в которой он оказался.

Вот почему «хорошие» и «порядочные» люди могут совершать поступки, за которые им самим потом бывает стыдно. Этим механизмом объясняется и дедовщина в армии, и пытки в тюрьмах, и готовность людей присягать в верности фашистскому режиму.

Да, в других обстоятельствах те же самые люди повели себя иначе, но в том-то всё и дело — в других обстоятельствах.

Всю жизнь мы создаем определенное представление о себе — как бы сказали учёные, «личный нарратив».

---

Мы можем бесконечно рассуждать о том, какие мы, кто мы, какой у нас характер, что для нас важно, на что мы готовы пойти, а на что нет. Но это лишь красивая история, своего рода фантазм.

Мы можем клясться любимому человеку в верности на все времена, а затем оказаться у разбитого семейного корыта, которое треснуло не без нашего, так скажем, участия. Просто что-то в какой-то момент пошло не так, ситуация стала восприниматься иначе, и казавшееся невозможным стало явью.

Мы можем быть полностью уверены в своём друге, с которым начинаем совместное предприятие. Но дальше ситуация меняется: вокруг появляются другие люди, которые влияют на наше восприятие происходящего, по-

являются деньги, новые риски — и вот уже от прежней дружбы не осталось и следа.

Наконец, мы сами можем думать о том, как было бы хорошо открыть собственный бизнес, зарабатывать большие деньги. Но одно дело думать об этом, когда тебе не хватает денег, чтобы свести концы с концами, и другое — когда у тебя крупные суммы лежат на счетах, а радости в жизни нет, да и твоя жизнь словно бы уходит сквозь пальцы. Тут и задумаешься — а стоит ли оно того?

Социальные эксперименты, в которых была показана работа этого принципа — «не установки, а обстоятельства», — могут, как в случае «Стэнфордской тюрьмы», выглядеть весьма драматично. Но он работает всегда, и на бытовом уровне тоже.

---

Возьмём для примера вопрос мотивации персонала — то, как может быть выстроена система мотивации в компании.

Представьте, что вы платите своему менеджеру по продажам большую зарплату, или этому же специалисту те же деньги, но они для него рассчитываются в процентном отношении от результата продаж, которые он осуществил. Очевидно, что продуктивность будет разной.

То есть вроде бы те же деньги, но вот обстоятельства принципиально разные, и вуаля — поведение человека меняется. Причём и в том и в другом случае сотрудник, скорее всего, будет уверен, что работает на отлично. Ничего удивительного, ведь это его внутренний нарратив — кто из нас думает, что он плохой работник?

Подобных примеров в бизнесе не счесть: начните игнорировать опоздания, и скоро начнут опаздывать даже те, кто никогда прежде этого не делал; перестаньте контролировать использование служебного транспорта — и его начнут использовать не по назначению и т.д., и т.п.

## Сила порядка

Красивой иллюстрацией данного принципа — «обстоятельства, а не ценности» — стала потрясающе успешная кампания по борьбе с преступностью в Нью-Йорке, проведенная в 90-х годах его харизматичным мэром Рудольфом Джулиани.

Авторы этой кампании использовали «теорию разбитых окон», разработанную социологами Джеймсом Уилсоном и Джорджем Келлингом в 1982 году.

**Её суть предельно проста: если власти игнорируют мелкие правонарушения, это ведёт к ухудшению общей криминогенной обстановки, причём тяжесть правонарушений только возрастает.**

Ну и в самом деле, если где-то стоит дом с разбитым окном и никого это не беспокоит — ни жильцов, ни правоохранительные органы, — то почему вообще нужно соблюдать в этом доме какие-то правила приличия?

Когда Джулиани стал мэром Нью-Йорка, на улицах города и в самом де-

ле с «правилами приличия» было не очень — мелкая преступность, воровство, граффити, уродующие стены, безбилетники в метро и т.д. Вот, собственно, с граффити в метро Джулиани и начал.

Было принято решение привести внешний вид вагонов в порядок и удерживать это состояние любой ценой: как только на вагоне появится новое граффити, вагон тут же надлежит отправить на перекраску.

Стритартерам это, конечно, не понравилось, и они приняли вызов. Но создатели кампании не отступили от своих принципов ни на дюйм: даже небольшое граффити — и вагон отправлялся под пульверизаторы. В конце концов художникам пришлось сдаться.

Но интересно другое: эта и подобные ей меры привели к тому, что в Нью-Йорке было отмечено невиданное до той поры падение уровня преступности — на 56% за каких-то пять лет. Горожане получили не только город без «разбитых окон», но и в самом деле безопасный город.

---

Итак, обстоятельства, обстоятельства и ещё раз обстоятельства.

Мы ещё вернёмся к разговору о том, почему наше сознание, создающее на уровне коры головного мозга те самые «истории», «нарративы», не способно управлять нашим поведением так же хорошо, как это делают обстоятельства.

Сейчас же нам важно зафиксировать сам факт — обстоятельства действуют на нас, по сути, в обход сознания, то есть на неосознанном, можно сказать, подсознательном уровне:

- прежде всего, за счёт механизма конкуренции между разными доминантами, то есть актуализированными потребностями, когда одна из них склоняет нас в сторону одного решения, а другая — другого;
- а также за счёт эмоционального восприятия ситуации, когда мы на рациональном уровне оцениваем ситуацию одним образом, а эмоционально, на уровне подкорковых структур нашего мозга, — иначе.

Возможно, вы слышали об этом по-своему комичном эксперименте: специалисты по нейромаркетингу установили в общественных туалетах белые пластмассовые банки, на которых чёрным фломастером были нарисованы две точки — примерно на таком же расстоянии друг от друга, на котором находятся зрачки человеческих глаз.

После этого учёные оценили, как изменилось поведение посетителей туалета. Удивительным образом фокус с банкой подействовал весьма позитивно: люди стали более аккуратны, меньше мусорили, экономнее использовали салфетки и т.д. Почему так?

Всё на самом деле просто: на уровне подкорки их мозг считывал смотрящие на них глаза. Когда же мы знаем, пусть и не вполне отдавая себе в этом отчёт, что за нами следят, мы ведём себя лучше, более «правильно». Как результат — в туалете стало чище.

Вот что значит иметь три мозга в одном: благодаря такому устройству мы в каком-то смысле проживаем сразу несколько параллельных жизней.

**Одна характеризуется запалом нашей психической энергии («первый этаж мозга» — ствол мозга):**

- мы можем быть деятельны, полны жизненных планов, хотя, казалось бы, уже пора угомониться, но мы не можем, если наша ретикулярная формация бьёт ключом;

- и напротив, мы можем быть подавлены, лишены сил, смиряемся с ситуацией, хотя нужно взять себя в руки и действовать, но это крайне сложно, если активность той же ретикулярной формации снижена.

**Вторая наша «жизнь» — подсознательная — воспринимает мир на уровне эмоций, инстинктов и подсознательных сигналов («второй этаж мозга» — лимбическая система):**

- зачастую мы переживаем эмоции, которые не хотели бы испытывать, например, гнев или просто неприязнь по отношению к какому-то человеку — понимаем, что это негативно сказывается на нашем с ним деловом сотрудничестве, но ничего не можем с собой поделать;
- а ещё движимы потребностями, суть которых мы даже не всегда можем понять, просто что-то толкает нас на те или иные шаги, а что именно — непонятно (например, чувствуем ревность там, где необходимо сотрудничество, или очень хотим чьего-то признания, хотя это, объективно говоря, никак не повлияет на нашу жизнь).

**Наконец, третья наша «жизнь» — это наше представление о том, кто мы такие, каковы наши цели и задачи, принципы и ценности («третий этаж мозга» — кора головного мозга):**

- с одной стороны, у нас есть рациональное представление о себе, то есть некий «личностный нарратив», «концепция себя», и мы хотим ему соответствовать, но у нас почему-то не получается, и это вызывает чувство разочарования;
- с другой стороны, у нас есть некое представление о мире — каким он должен быть: что люди, например, должны испытывать благодарность за то, что мы для них делаем, что справедливо, если все получают по заслугам и т.д., но реальность оказывается не такой, какой мы её мыслим, и это, конечно, тоже травмирует.



Как обстоятель-  
ства влияют  
на произво-  
дительность  
сотрудников?

Почему так происходит? Потому что «картина мира», которую нам привила культура со своими сказками, этикой и моралью, к сожалению, лишь слова. Да, звучит красиво, но мир, как выясняется, живёт не по инструкции, а по своим законам — и по законам мозга в том числе.

Мы сейчас пробежались по его «этажам», не вдаваясь особенно в детали, но этого поверхностного анализа, мне кажется, вполне достаточно, чтобы понять, почему всё так непросто и так неоднозначно в нашей жизни.

Да, спроси нас в лоб: «Как дела?», и мы, возможно, скажем, что «всё супер», «просто блестяще!». Однако правда в том, что у нас с вами множество сложностей, разрешить которые можно лишь детально разобравшись в том, что с нами происходит на самом деле.

**Знание принципов работы мозга — это не причуда, это инструмент управления собой и своей жизнью.** Только разобравшись с устройством мозга, мы можем понять, что нами движет, почему у нас что-то получается, а что-то нет, чего мы на самом деле хотим, где мы попадаем в ловушки мышления и ошибаемся из-за когнитивных искажений.

## Применяем на практике

### «Миссия, культура, ценности»

Топ-менеджмент ломает голову и копыя, создавая «миссии», «ценности» и «корпоративную культуру» своей компании. И сказать, что эти усилия совершенно бессмысленны, наверное, нельзя, но и преувеличивать значение данных практик я бы тоже не стал. В нашем «новом дивном мире» это становится всё очевиднее.

**«Миссия», «ценности», «корпоративная культура» компании выполняют роль «личностного нарратива».** Как человеку нужны некие общие представления о себе, так и компания, наверное, нуждается в каких-то

установках для самоидентификации. Причём как для внутреннего использования, так и для внешних целей.

Впрочем, достаточно наивно думать, что такой инструмент сам по себе способен улучшить производственный процесс или качество продукта.

И дело даже не в том, что донести смысл всех этих «правильных слов» до каждого сотрудника компании — затея не из простых, но и в том прежде всего, что рациональные установки, сколь бы хороши они ни были, почти не сказываются на нашем поведении, для его изменения нужны обстоятельства, а не слова.

## Шаг первый

Создавая «миссию», «ценности» и «корпоративную культуру», необходимо прежде подумать о широком контексте обстоятельств, в которых находятся ваши сотрудники.

Прежде всего изучите актуальную ситуацию, задавшись следующими вопросами.

- Какие обстоятельства внутри компании и как влияют на поведение ваших сотрудников (уровень оплаты труда, условия работы, система мотивации персонала, состояние управленческой системы, уровень и качество цифровизации бизнес-процессов в компании, налаженность обратной связи и т.д.)?
- Какие внешние факторы и как влияют на ваших сотрудников (экономическая ситуация, уровень социальной напряжённости в обществе, информация о конкурентах и об условиях работы у них, общие тренды — от цифровой зависимости до пропагандируемых ценностей и т.д.)?

Задача этого этапа, по сути, задать контекст, определить рамку, которая определяет то, как ваши сотрудники воспринимают вашу компанию и свою работу в ней.

Шаг  
второй

Продумайте о том, из каких конкретно факторов, влияющих на поведение сотрудников, складывается производственный процесс в вашей компании.

■ **Управленческие факторы:**

- система подчинения и распределения полномочий, форма и периодичность отчётности, организационная форма работы (проектная работа, командная, *agile* и т.д.);
- способы коммуникации сотрудников с их руководителями (регулярность встреч для контроля, прозрачности, обратной связи), наличие или отсутствие менторства в компании, система представления и питчинга проектов и т.д.;
- доступность ресурсов, необходимых сотруднику для выполнения его задач (система планирования и выделения ресурсов).

■ **Какие трудности может испытывать сотрудник, при выполнении им своих функциональных обязанностей? С чем ему приходится сталкиваться:**

- уровень бюрократии в компании — принятие решений и количество согласований, а также необходимые действия, которые нужно совершить для их получения, время согласования на каждом из этапов, круг лиц (достаточный или избыточный), вовлечённых в процесс согласований и т.д.;
- функциональность и удобство цифровых систем, в которых работает сотрудник, — в частности, насколько они отражают суть производственного процесса и соответствуют задачам повеления эффективности, не происходит ли задвоение каких-то действий, насколько эффективно выстроена система поддержки сотрудников со стороны IT-служб, как выстроена система обучения функционалу соответствующих платформ и т.д.;

- трудности, которые могут возникать у сотрудника в работе с клиентами, — имеет ли он достаточный объём адекватных его задачам *soft skills* и как построена система соответствующего обучения, имеет ли он достаточный объём информации для удовлетворения потребностей клиента и как построена система предоставления ему необходимой для этих целей информации и т.д.
- **Из каких элементов складывается выработанная в компании система мотивации:**
- как начисляется и выплачивается финансовое вознаграждение (премии, процент от прибыли, регулярность выплат, действия, которые необходимо предпринять сотруднику, чтобы получить премию, как определяются KPI и т.д.);
  - существуют ли символические формы поощрения (внутренние награды компании, возможность победить в соревнованиях между командами и т.д.);
  - продвижение по карьерной лестнице (прозрачность назначения руководителей, очевидность для сотрудника его возможных карьерных траекторий, поощрение сотрудников за получение дополнительного образования по тем или иным компетенциям и т.д.).

**Проведя данный анализ, попытайтесь поставить себя на место своего сотрудника:** если бы вам надлежало выполнять его работу наилучшим образом, какие бы факторы вам помешали и почему, а какие бы, напротив, мотивировали и создавали благоприятную почву для достижения результата?

## Шаг третий

Возможно, для получения более объективного представления о том, в какой на самом деле ситуации (влияние факторов) находится ваш сотрудник, выполняя свой функционал, вам имеет смысл пройти с ним совместно его «путь сотрудника». **Не забывайте про когнитивные искажения «проклятие знания», «наивный реализм» и «предвзятость подтверждения».**

По результатам проведённого анализа определите следующее:

- что является главной проблемой вашей компании и какие факторы, влияющие на работу ваших сотрудников, её создают;
- каким образом можно изменить ситуацию, в которой находятся ваши сотрудники, чтобы увеличить их эффективность с точки зрения конечного результата;
- что сами сотрудники считают главными трудностями в работе;
- каким образом сотрудники видят решение данных проблем (то есть что необходимо изменить, чтобы сотрудник смог лучше проявить себя и добиться большего).

Не пытайтесь решить все проблемы вашей компании сразу. Определите для начала ключевую проблему, которую бы вы хотели решить, и ответьте себе на вопрос: **как создать ситуацию, способную побудить (и организационно, и психологически) сотрудников к действиям, которые решат выбранную вами проблему?**

Ответив себе на этот вопрос, пропишите соответствующую программу действий — изменения «ситуации», обстоятельств, в которых существуют ваши сотрудники, — и запланируйте конкретные мероприятия (рис. 9).

- Выпишите факторы, которые влияют на поведение ваших сотрудников, и ответьте себе на вопрос, к каким результатам это приводит.
- Определите то, каким вы хотите видеть поведение сотрудников.
- Какие факторы способны стимулировать это поведение и как правильно донести до сотрудников эти новые обстоятельства (возможности)?

Рисунок 9

Пример заполнения таблицы по выбору новых обстоятельств организации бизнес-процесса под желаемое поведение сотрудников

Обстоятельства в компании, влияющие на поведение сотрудников

Система поощрений в виде бонуса в конце года в размере заработной платы.

Согласование нового проекта занимает от месяца до трёх. Курирует проект только непосредственный руководитель, он же определяет состав команды.

Обстоятельства в компании, влияющие на поведение сотрудников

Ждут конца года и рады дополнительным деньгам.

Недостаточно новых идей для тестирования и реализации. Объясняют отсутствие проактивности со своей стороны сложностью бюрократических процедур.

Желаемое поведение сотрудников

Готовность тратить личное время за повышение профессиональных компетенций.

Увеличение количества MVP или пилотных проектов на 50% с выходом в пром — до 30% от общего числа.

Какие факторы будут способствовать  
желаемому поведению?

Использование бонусного фонда  
для поощрения сотрудников,  
проходящих аттестацию после  
дополнительного обучения.

Проведение питчингов новых проектов  
два раза в месяц с утверждением  
проектов, получивших большинство  
голосов топ-менеджмента. Состав  
команды проекта определяется свободно.

Как правильно рассказывать о новых  
обстоятельствах?

Компании необходимы новые  
профессиональные кадры. Мы  
будем поощрять сотрудников,  
которые хотят расти внутри  
компании.

Нам нужны новые продукты, чтобы  
обогнать конкурентов. Мы готовы  
инвестировать в свежие идеи, команда  
получит часть от прибыли за продукт  
и для ускорения работы может выбрать  
себе ментора из числа топ-менеджеров.

Шаг  
четвёртый

Получив результаты, закрепите их подходящими языковыми конструкциями: возможно, вам для этого потребуются уточнить формулировку «миссии» вашей компании, добавить что-то в её «ценности», изменить слоган или утвердить новую практику в рамках вашей «корпоративной культуры».

**При формулировке соответствующих изменений обязательно учитывайте событийный и информационный контекст, в котором находятся ваши сотрудники** (вы его уже сформулировали в первом пункте, когда отвечали на вопросы по актуальной ситуации, в которой они находятся).

Убедитесь, что произведённые вами изменения в формулировках доведены до всех сотрудников, и легендируйте данные изменения таким образом, чтобы этот новый нарратив вдохновлял ваших сотрудников, увеличивал их общий позитивный настрой (это, по сути, основная задача всех подобных «нарративов»).

Часть вторая



## Часть вторая

# Чего мы хотим?

Если не знаешь,  
чего хочешь,  
умрёшь в куче того,  
чего не хотел.

Чак Паланик

Меня часто просят выступить в качестве «мотивационного спикера». Но я, честно говоря, всякий раз слегка вздрагиваю в такой момент: «Мотивационного? Что вы имеете в виду?»

Конечно, я понимаю, о чём идёт речь, потому что этих «мотивационных спикеров» пруд пруди. Но с научной точки зрения мотивация — это желание, а оно идёт изнутри человека, мучает его, терзает и одновременно даёт силы.

Невозможно захотеть по команде или просто потому, что это кому-то или зачем-то «нужно». **Желание — это наша внутренняя потребность, это дефицит, который нас гложет и который мы мечтаем удовлетворить.**

Если же у человека нет дефицита, то бессмысленно его чем-то мотивировать. Это всё равно что рассказывать о невероятном вкусе новых блюд человеку, который настолько объелся, что не может встать из-за стола.

Да, какой-нибудь Александр Суворов мог, наверное, замотивировать своих солдат пламенной речью, произнесённой перед сражением, но это другое: он помогал им превратить их естественный страх в ярость, переключить естественное желание бегства на агрессию и нападение.

Это пример перенаправления естественного желания солдата спастись от опасности. Спастись можно или путём бегства, или, напротив, уничтожая противника, и его «мотивирующая лекция» служила целью склонить чашу психологических часов ко второму варианту.

**В любом случае желание уже должно быть в человеке — спастись, достигать, создавать или, на худой конец, продемонстрировать себя. Без силы фактического, исходного желания, мотивируй ты сотрудника (или даже самого себя) или не мотивируй, толку не будет никакого.**

Впрочем, если рассуждать просто логически, то, куда человек жив, какие-то желания у него должны быть. Поэтому если сумеешь их понять, выявить и усилить, то, конечно, мотивировать людей возможно.

Однако я всё равно сильно сомневаюсь, что это можно сделать в рамках какого-нибудь шоу. Мотивационное шоу а-ля Тони Роббинс — это шоу, а внутренняя мотивация — это то, что требует глубинного понимания механизмов нашей психики.

---

С желаниями же, как вы, наверное, догадываетесь, всё не так-то просто: формируются они в подкорке, которой миллионы лет, а вот обретают свою плоть и кровь уже в относительно молодой коре головного мозга, где, так сказать, совсем другая «корпоративная культура».

Так что давайте приглядимся к этой механике своих желаний и попытаемся понять, чего же наш с вами мозг хочет на самом деле.

## Глава первая

# Фабрика страстей

У человека, одержимого страстью, мысли вращаются в замкнутом кругу.

Оскар Уайльд

Подкорковые структуры — по сути, большая химическая лаборатория, где производятся вещества, позволяющие нам испытывать чувства.

Вот почему, даже если мы сможем воссоздать все связи между нейронами на железе, на что надеются учёные, работающие над созданием коннектома мозга в рамках многомиллиардных проектов *Blue Brain* и *Human Brain*, эта искусственная нейронная сеть будет абсолютно бесчувственной.

**Чувства, эмоции, страсти, переживания — это то, что возникает в нас и ощущается нами благодаря нейромедиаторам:** дофамину, серотонину, эндорфинам, норадреналину, ГАМК и множеству других химических веществ, создающих чувственный бульон, в котором подкипают наши с вами нервные клетки.

## Производство счастья

Иногда про нейромедиаторы пишут, что они «праздник, который всегда с тобой». Но не каждый медиатор отвечает за «праздник», то есть за положительные эмоции.

**Нейромедиаторы — это химические вещества, обеспечивающие передачу нервного импульса между нейронами.** И конечно, есть среди них не только те, что позволяют нам радоваться, но и те,

что обеспечивают нам мобилизацию в состоянии стресса или, например, чувство покоя.

Но даже если говорить только о тех нейромедиаторах, которые вызывают у человека чувство радости, не всякий из нас сможет сказать, что этот «праздник» всегда с ним. В этом легко убедиться, посмотрев на растущие показатели психофармакологической индустрии.

Большая часть психотропных препаратов влияют как раз на уровень нейромедиаторов в нашем мозге. Впрочем, в мозге столько рецепторов, что разнообразие функционала даже у одного нейромедиатора может быть огромным.

Так, например, хорошо известный всем **дофамин отвечает за чувство восторга при изучении чего-то нового, мотивирует нас на подступах к цели, вызывает в нас чувство удовлетворённости при получении результата.**

Неудивительно поэтому, что дофамин схож по своему химическому строению с самыми знаменитыми наркотиками — кокаином и амфетаминами. Эти наркотики воздействуют на те же рецепторы в мозге, что и дофамин, но куда сильнее, что и вызывает у человека специфическое состояние наркотического опьянения.

Другой нейромедиатор — серотонин, который ещё почему-то называют «гормоном радости» (серотонин не является гормоном, да и радость, которую он вызывает, не очень радостная).

Точнее было бы сказать, что **серотонин делает нас менее восприимчивыми по отношению к отрицательным эмоциям, например, притупляет чувство боли и повышает нашу стрессоустойчивость.**

Интересно, что уровень серотонина в значительной степени определяется тем, как мы себя ощущаем в социальной группе: если нас поддерживают, демонстрируют нам уважение и признание, то уровень серотонина у нас

Если по каким-то причинам количество естественного дофамина в мозге увеличивается, у человека развивается психотическое состояние. Мозг такого пациента активизируется настолько сильно, что человек начинает буквально слышать собственные мысли, видеть как наяву образы, создаваемые его собственным мозгом.

Недостаток дофамина ничем не лучше — шизофреники с галлюцинациями не будут, но вот тяжёлая депрессия с полной апатией и потерей всякого желания жить — пожалуйста.

Одно же из главных последствий недостатка производства дофамина в мозге — знаменитая болезнь Паркинсона, лишаящая человека всех внутренних сил, желаний и чувств.

увеличивается, а если травят и унижают, то наоборот.

Если говорить про наркотики, то сходным по химическому строению химическим веществом является диэтиламид лизергиновой кислоты — знаменитое ЛСД, с которым, кстати говоря, пытаются последнее время экспериментировать как с лекарственным средством (но в малых дозах, разумеется).

Тут же надо, наверное, сказать и про окситоцин, который является нейропептидом и вырабатывается в гипоталамусе. Он, кроме влияния на половую сферу, также имеет социальную функцию — оказывает тормозное воздей-

ствие на отделы мозга, ответственные за страх и агрессию.

Есть, конечно, и такие нейромедиаторы, которые, напротив, заставляют нас переживать стресс, сильные отрицательные эмоции. Вполне очевидно, на мой взгляд, что для инстинкта самосохранения такие эмоции не менее, а может быть даже и более важны, нежели положительные переживания.

**Норадреналин бодрит, активизирует, тонизирует и незаменим в экстремальных ситуациях.** В зависимости от того, в каких областях мозга его становится больше, он может усиливать чувство тревоги, а может, наоборот, приводить к росту агрессии.

Благодаря норадреналину стимулируется выработка гормонов стресса, влияющих на частоту сердечных сокращений, артериальное давление, характер дыхания, потливость, работу желудочно-кишечного тракта.

Неудивительно, что избыток норадреналина может приводить к снижению аналитических способностей и специфической суженности сознания, а вот его недостаток вызывает скуку и апатию.

Впрочем, эту же функцию выполняют и некоторые гормоны, вырабатываемые в железах внутренней секреции. Так, например, половые гормоны — те-

стостерон, эстрогены и так далее — влияют как на уровень секреции нейромедиаторов, так и на чувствительность к ним рецепторов, расположенных на мембранах нейронов.

Доказано, что биржевые брокеры, чей уровень тестостерона выше, чем у других, принимают более рискованные и, к сожалению, не всегда оправданные решения.

Наш мозг является регулятором выработки гормонов, ориентируясь на свои нужды и общее состояние организма. По сути, он побуждает железы внутренней секреции производить вещества, которые, в свою очередь, влияют на уровень нейромедиаторов и в конечном счёте на наше эмоциональное состояние.

И всё это, разумеется, лишь верхушка айсберга. Биохимия мозга — это огромная и крайне важная тема. Впрочем, смысл, я думаю, уже понятен: **наша подкорка производит вещества, которые раскрашивают наше восприятие мира и конкретных ситуаций широкой гаммой чувств.**

А если мы чего и хотим, это того, чтобы в нашей жизни было больше положительных эмоций разного рода и свойства и как можно меньше отрицательных. Осталось понять, что заставляет нашу подкорку производить те или иные нейромедиаторы.

---

Эволюция делала нас не для нынешней, травоядной цивилизации, а для задач выживания в весьма и весьма агрессивной внешней среде. Беспокоилась, впрочем, она не столько о нашем личном выживании, сколько о выживании наших генов.

И в самом деле, если посмотреть на вещи здраво, именно ген является единицей эволюции, а вовсе не конкретная биологическая особь. Вот почему знаменитый эволюционный биолог Ричард Докинз назвал свою теорию теорией «эгоистичного гена».

---

По сути, каждый из нас — лишь транспортное средство для культивирования генов и отправки их в будущее. Поэтому всё, что хоть как-то способствует воспроизводству генов, эволюция поощряет теми самыми положительными эмоциями и радостными гормональными бурями.

Калории, информация, проявления уважения и, конечно, сексуальные стимулы — всё это позволяет нам плодиться и размножаться, а потому сопровождается всплеском соответствующих — «радостных» — нейромедиаторов.

Кстати, именно по этой же причине мы толстеем, страдаем от цифрового потребления, а ещё мечтаем о социальном признании, большой чистой любви: калории, информация, уважение и секс приносят нам физиологическое удовольствие.

В естественной природе такого с животными не случается, но лишь потому, что всё перечисленное там в дефиците — и калории, и информация, и власть, и возможность сексуального удовлетворения.

**Отрицательные эмоции сигнализируют нам об обратном — о риске для наших генов.** О чём бы ни шла речь — дискомфорт, связанный с голодом, страх, вызванный социальным пренебрежением или риском для жизни, ревность — всё это способы заставить нас сделать что-то, чтобы подействовать нашим генам в размножении.

Нам становится плохо, если наши гены оказываются под угрозой, и мы делаем всё, что в наших силах, только бы от соответствующего дискомфорта избавиться, — ищем пищу, спасаем свою шкуру, боремся за потенциального сексуального партнёра и т.д.

Итак, наша психика получает положительные подкрепления за то поведение, которое способствует сохранению генов и их размножению. Ну и получает нагоняй в виде разнообразных страданий, если наши гены и их будущее почему-то оказываются под угрозой.

Что ж, общий принцип, я думаю, понятен. Настало время, когда мы можем сформулировать наши базовые биологические потребности, которые снизу вверх организуют всю нашу с вами психологическую жизнь.

Каждый из нас представляет собой триединую, так сказать, сущность:

- мы являемся отдельной биологической особью (индивидом), а потому в нас зашит индивидуальный инстинкт самосохранения;
- будучи социальными животными, которые неспособны выжить поодиночке, мы наделены инстинктом самосохранения группы — или иерархическим инстинктом;
- наконец, каждый из нас является представителем своего биологического вида, который тоже вместе со всеми нашими генами хочет жить, — так что наш половой инстинкт — это инстинкт самосохранения вида.

Всё, что помогает нам выжить, построить социальные отношения и увеличить шансы на продолжение своего рода, вызывает в нашем мозге положительные эмоциональные реакции.

И наоборот, если жизнь наша под угрозой, наша социальная группа нами недовольна, а наша сексуальная чувственность лишена встречного интереса, мы обречены страдать — наш мозг будет генерить негативные эмоции.

Конечно, если мы спросим человека, чего он хочет, то он вряд ли нам скажет, что мечтает о том, чтобы выжить,

получить власть или удовлетворить своё сексуальное возбуждение.

И это понятно, ведь за осознание желаний в нашем мозге отвечает кора. **Кора же головного мозга насквозь пропитана и культурой, и воспитанием, и этическими императивами, а местами даже и здравым смыслом.**

Вот почему наши мечты выглядят более возвышенно и литературно, с одной стороны, а ещё они куда более прагматичны — с другой. Ведь на уровне коры головного мозга мы хотим уже не безопасности, власти и секса, а хорошей работы, финансового достатка, интересного общения, семейного счастья.

Ну и всякого по мелочи — добиваться результатов в деле, которым нам нравится заниматься, реализовывать свой потенциал, иметь возможность радоваться и развлекаться.

Но всё это, вы удивитесь, те же самые **три базовых инстинкта, которые просто переобулись в те «представления о прекрасном», что созданы в нашей коре культурой, воспитанием и опытом:**

- «хорошая работа» и «достаток» — это деньги, которые дают нам ощущение безопасности, и в их основе индивидуальный инстинкт самосохранения;
- «интересное общение» и «семейное счастье» — это то, что обеспечивает нам ощущение стаи, чувство близости к своей социальной группе;
- «реализация потенциала» и «развлечения» — это в основе своей, как бы странно это ни звучало, — требования полового инстинкта.



С другой стороны, всё, к сожалению, не так просто и однозначно:

- базовые потребности, которые актуализируются в нас психической активностью ретикулярной формации, достались нам от далёких эволюционных предков;
- а вот мир, который рисует нам наш мозг с помощью невероятно разросшейся коры, прошитой языком и ценностными установками, создан искусственно — нормами, предписаниями, законами и т.д.

В результате в нас возникает множество внутренних конфликтов, которые мы зачастую даже не можем осознать. Например, мы недовольны своим партнёром по бизнесу, но сдерживаемся, находя происходящему рациональное объяснение, которое маскирует наш гнев.

Не будь в нас этой способности рационализации, мы бы давно напали на этого субъекта и надавали бы ему тумаков. Но мы не можем так поступить, потому что в мире культуры и цивилизации это не допускается правилами приличия, нормами закона и т.п.

В результате наш гнев оказывается заперт внутри нашего же организма, а как следствие — хроническое напряжение, тревога, нарушение сна, головные боли, остеопороз и ранняя гипертоническая болезнь.

Большинство наших проблем обусловлены тем, что мы не осознаём, как наши базовые инстинкты связаны с интересами и целями, которые мы презентуем сами себе на уровне сознания.



«Факторы  
мотивации»  
(фрагмент урока  
из онлайн-курса  
«Мозг и бизнес»)

Поскольку соответствующего понимания у нас нет, мы и не знаем, как из этого лабиринта выскочить, чтобы не навредить самим себе и окружающим.

Вот почему так важно понимать, что стоит за каждым нашим желанием. А точнее — каким образом наши базовые потребности, выпестованные в нас эволюцией, пытаются найти своё удовлетворение в новом дивном мире, где все мы с вами волею судеб оказались.

## Глава вторая

# Страх и деньги

Ничто так сильно не влияет на людей, как деньги, — ни обнажённые тела, ни трупы. Этот фактор буквально взвинчивает их до предела.

Брайан Кнутсон

Начать мы, конечно, должны с индивидуального инстинкта самосохранения. Но есть ощущение, что это как-то не очень про нас. Ну правда, где в нашей жизни риски для нашей жизни?

Хищники по улицам городов бегают редко, за пищу в супермаркетах нам драться не надо. В общем, в чём тут вообще может быть проблема? Однако же проблема есть.

Да, мы редко сталкиваемся с физической угрозой, но само наше общество, наша культура словно бы специально созданы для того, чтобы постоянно терроризировать наш инстинкт самосохранения.

Вот что, по вашему мнению, является главным фактором, создающим у человека цивилизованного ощущение защищённости или, напротив, тотальной незащищённости?

Не тем, кто занимается бизнесом, конечно, мне этот вопрос задавать, но всё-таки. Да, именно они — деньги. Наличие денег даёт человеку ощущение защищённости, а их отсутствие вызывает ужас, злобу и панику.

То, что деньги прямо влияют на наши подкорковые центры, связанные со страхом, агрессией и болью, теперь является научно доказанным фактом.

## Производство счастья

Профессор Стэнфордского университета Брайан Кнутсон получил мировую известность, когда в 2001 году изучал центр удовольствия у людей.

Он пришёл к однозначному выводу, что дофамин активно выделяется в нашем мозге не когда мы получаем награду, а когда мы лишь надеемся, рассчитываем на её получение.

В целом это вполне логично, если знать, что нейромедиаторы управляют нашим поведением. Вполне оправданно заливать нас дофамином до того, как мы получили награду, — просто чтобы у нас была сила и желание за неё побороться.

Подобные эксперименты проводились и раньше. Например, в 50-х годах прошлого века канадцы Джеймс Олдс и Питер Милнер давали возможность крысе с помощью электрода стимулировать свой центр удовольствия. Несчастное животное могло даже погибнуть, предпочитая пище электрические разряды в центре удовольствия.

В 80-х британец Вольфрам Шульц, уже экспериментируя с центрами удовольствия обезьян, обнаружил ту самую дофаминовую природу зависимости. **Наш мозг помнит то, что доставило**

**ему сильное удовольствие в прошлом, и включает своеобразные дофаминовые качели:** когда желаемого нет, нас, извините, плющит, а как только оно появляется на горизонте — держите нас семеро.

Собственно, Брайан Кнутсон доказал только то, что люди с точки зрения нейрофизиологических механизмов удовольствия мало чем отличаются от крыс и обезьян. Однако он на этом не остановился и пошёл дальше — принялся искать, а затем обнаружил в нашем мозге «центры боли».

Что же конкретно ему удалось выяснить?

Центр боли находится в так называемой островковой доле (или ещё её называют островок Рейля). В ней собирается вся импульсация, которая приходит в мозг от нашего тела — от оболочек внутренних органов, кожи, опорно-двигательного аппарата.

Иногда я говорю, что именно островок — это наша «самость», дающая нам ощущение собственного существования. Такая маленькая, спрятавшаяся в глубине мозга, между подкоркой и основными корковыми областями, — такая, я бы сказал, недодоля (рис. 1).

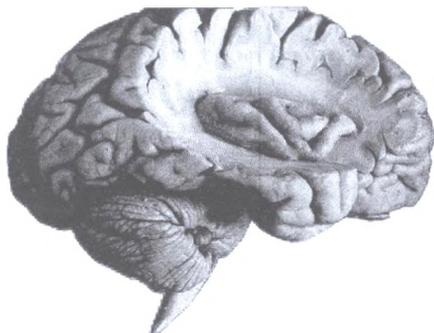


Рисунок 1

Анатомический препарат с удалённой лобной и височной долей для демонстрации островка Рейля

Так вот, суть исследования Кнутсона, которое он провёл уже в 2007 году, заключалась в следующем: дать человеку почувствовать дофаминовое возбуждение при виде приятного объекта (коробки конфет), а затем показать ему цену этого объекта и посмотреть, как будет реагировать его мозг на фМРТ (рис. 2).

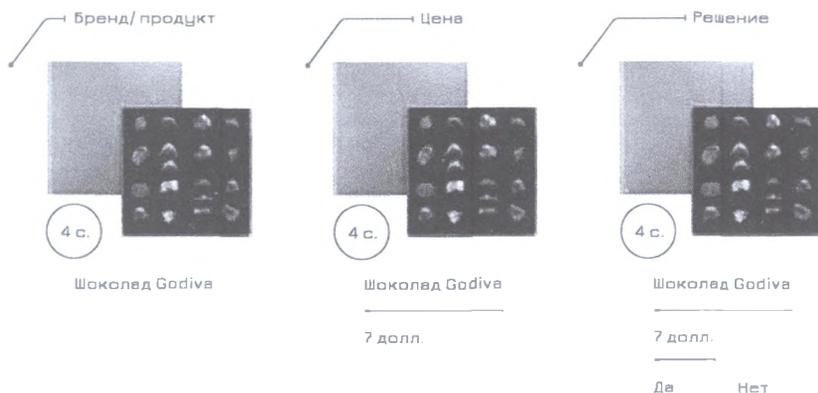


Рисунок 2

Последовательность предъявления стимулов в нейромаркетинговом исследовании Брайана Кнутсона

В зависимости от стоимости кто-то из испытуемых соглашался купить конфеты, а кто-то отказывался, что логично. Вопрос в том, что происходило в этот момент на фМРТ их мозга.

Демонстрация сладкого предсказуемо активизировала центр удовольствия, когда же к этому изображению добавлялась цена, включалась островковая доля. Причём те её области, которые реагируют:

- на порез кожи или перелом (физическая боль);
- когда нас игнорируют близкие люди (боль от социального отторжения);
- и когда мы страдаем тяжёлой депрессией (то есть испытываем нестерпимую «душевную боль»).

Проще говоря, необходимость расстаться с деньгами вызывает у нас, по сути, и физическую, и душевную боль.

На первый взгляд это может показаться странным. Но стоит только задуматься над этим научным фактом, и всё встанет на свои места. Расставаясь с деньгами, мы, по сути, подвергаем себя риску, поэтому вполне нормально, что мозг пытается нас от этого поступка предостеречь.

Удивительно другое: эти реакции не имеют чёткой корреляции с финансовым состоянием человека. Он может быть сказочно богат, но, глядя на коробку конфет, которая доставляет ему меньшее удовольствие, чем чувство боли, вызываемое её ценой, он посчитает её стоимость завышенной.

**То есть деньги — это вещь абсолютно иррациональная.** Как в детстве мы ценили сущие копейки, которые могли сэкономить на школьных завтраках или со сдачи в магазине, так и сейчас пустяковая трата способна вызывать у нас буквально шквал негативных эмоций.

Впрочем, корреляция тут отнюдь не прямая. Очень крупные траты — особенно если это серьёзные инвестиции или безналичные платежи — мы не переживаем с той же болью.

Мы просто не можем осознать эти расходы как физические деньги, с которыми у нас и сцеплен инстинкт самосохранения. Вот мы и не переживаем их утрату с той же

эмоциональной болью, которую испытываем, расставаясь с незначительной, в сущности, для нас суммой, но в физическом выражении.

**Это объяснимо, ведь в реальной жизни, где и царствует инстинкт самосохранения, мы миллионами долларов не оперируем, а поэтому они и для нашего мозга как бы и не деньги вовсе.**

Правда, потеря очень крупной денежной суммы, существенно превышающей наше состояние в натуральном выражении, может вызывать у человека и в самом деле нестерпимую боль. Иногда настолько сильную, что он решается на самоубийство. Череди самоубийств среди состоятельных людей — обычное дело во время финансовых кризисов.

Исследования Брайана Кнутсона актуальны не только с психологической точки зрения, но, конечно, и с точки зрения ценообразования (ради этого он их, собственно, и проводит): **когда вы определяете цену своего товара или услуги, вы всегда, даже не подозревая об этом, играете с инстинктом самосохранения.**

Наш инстинкт самосохранения всегда хочет больше удовольствия за меньшие деньги. Впрочем, в этой формуле есть своеобразная «точка баланса», где сила удовольствия от продукта (услуги) всё ещё выше, чем боль, доставляемая его (её) ценой.

Если вы чуть просчитались и боль, вызванная ценой, превысит ожидаемое человеком удовольствие, то за такую цену он ваш товар уже не купит.

---

Суть маркетинга в том, чтобы максимально «запродать» нам удовольствие, которое мы получим от продукта, и, наоборот, любыми возможными средствами спрятать, замаскировать цену на продукт, то есть попытаться минимизировать боль.

Именно эту цель преследуют бесконечные «распродажи» со скидками более 50%, которые сейчас активно используются как маркетинговый ход на маркетплейсах, когда изначальная цена сильно завышается, а «скидка» делается нереалистично большой.

В соответствии с «эффектом владения», который был открыт нобелевским лауреатом Ричардом Талером и затем красиво экспериментально проиллюстрирован другим обладателем премии — Даниэлем Канеманом, мы, **видя цену, считаем её завышенной примерно в два раза.**

Вот почему, если скидка на товар или услугу превышает 50%, это действует на нас как валерьянка на котов. Нам очень трудно совладать с искушением. Боль от расставания с деньгами отступает перед радостью потенциального обладания. И мы готовы к покупке, даже если товар нам не особо нужен.

Или другой распространённый способ: показать цену не за килограмм продукта, а, например, за 100 граммов. Этот ход активно практикуется в премиальных продуктовых магазинах.

Но можно ведь и просто **спрятать ценник или написать сумму на нём так, чтобы её было трудно найти или невозможно разглядеть.** В этом искусстве невероятно преуспели маркетологи бутиков модной одежды.

Понятно же, что для целевого клиента таких магазинов деньги, которые они могут в них оставить, — это ничто, ерунда. Поэтому, согласитесь, зачем им эти «ничтожные» суммы вообще показывать? Только зря расстраивать.

Пусть испытывают неловкость от необходимости уточнить, сколько стоит вещь, которая уже очевидно понравилась. Спрашивая в такой ситуации о цене, состоятельный покупатель подвергает риску свой социальный статус в глазах продавца, а это уже конкурирующая психологическая боль.

---

Снова игра инстинктов: с одной стороны — боль от инстинкта самосохранения из-за утраты финансовых средств, а с другой — боль от иерархического инстинкта, когда ты показываешь, что твой социальный статус (богатство) не абсолютен.

Я очень люблю это высказывание Брайана Кнутсона: «Ни что так сильно не влияет на людей, как деньги, — ни обнажённые тела, ни трупы. Этот фактор буквально взвинчивает их до предела». И это правда, потому что для нас деньги накрепко спаяны с ощущением собственной безопасности.

Ещё не зная этого и ещё задолго до упомянутых исследований Кнутсона я занимался лечением игромании, о чём уже вам рассказывал, и использовал этот трюк.

В конце 90-х она и в самом деле стала настоящим бедствием — в «одноруких бандитов» играло огромное количество людей, и не для развлечения, не для приятного времяпрепровождения, а потому что люди становились буквально патологически зависимыми от игры.

**Однажды получив порцию дофамина благодаря внезапному выигрышу даже сравнительно небольшой суммы, человек может превратиться в настоящего маньяка, который не может остановиться, проигрывая последние накопления без остатка.**

Работая с таким пациентом, мы на определённом этапе терапии приходили к выводу, что у казино или игрового автомата просто невозможно выиграть (это вполне логично, если учесть, что для собственников казино это весьма и весьма доходный бизнес).

— То есть получается, что, играя в казино, вы просто выбрасываете свои деньги на ветер? — спрашивал я.

— Ну, получается, что так... — отвечал мне пациент.

— Вы правда в этом уверены? — уточнял я на всякий случай.

— Да. Хорошо, я уверен, — отвечал пациент, чувствуя какой-то подвох с моей стороны.

И он был прав, потому что как тут без подвоха... Я тут же предлагал пациенту выйти вместе со мной на улицу и выкинуть там деньги. Ну правда, какая разница, в конце концов, где их выкидывать — в казино или на улице? На улице даже проще — кидай в любом месте, и заморачиваться не надо.

**Ну и что, вы думаете, происходило с человеком, которому нужно было просто выбросить на улице деньги?** Разумеется, он испытывал тяжелейший стресс, ведь это буквально бьёт в самое сердце — в островковую долю — нашего с вами инстинкта самосохранения.

---

Да, на рациональном уровне мы легко можем согласиться с тем, что играть в казино — это пустая трата денег, которую можно сравнить с их выбрасыванием. Но одно дело понимать что-то на уровне коры, как бы «объективно», и совсем другое — действовать исходя из этой объективности.

Теперь представьте себе все ситуации, когда вы решаете финансовые вопросы — с партнёрами, сотрудниками, коллегами. Они превращают вас и ваших визави в иррациональных существ, которые чувствуют, что у них буквально играют на нервах.

---

Попросить о повышении зарплаты, договориться о разделении прибыли, решиться инвестировать в рискованный проект, дать в долг, обеспечить поручительство — всё это чистые нервы с трясущимися поджилками, за которые, как мы помним, отвечает та самая островковая доля.

## Бей, беги, замри

Бизнес по своей природе — это война. Война за ресурсы, влияние, людей. Война, предполагающая коалиции, соперников, наёмников, разведывательную деятельность, боевые операции, контроль над завоёванными территориями и так далее, далее, далее.

### Если представить себе этот дивный мир бизнеса, то он:

- с одной стороны, пространство ценностей — потребительского спроса, финансов и финансовых инструментов, материальных и административных ресурсов, инфраструктур, профессиональных кадров, силы брендов, технологий и т.д.;
- а с другой, он — это те люди, группы людей, которые, обладая каким-то объемом подобных ценностей, пытаются увеличить их долю в своём владении, и другого пути, кроме как подвинуть конкурента, у них часто нет.

---

При этом вегетативная нервная система делится на две подсистемы, которые работают как антагонисты:

- симпатический отдел отвечает за мобилизацию — увеличение сердечных сокращений, повышение артериального давления, усиление потоотделения, учащение дыхания и т.д.
- парасимпатический отдел вегетативной нервной системы, наоборот, обеспечивает покой, расслабление и, что вполне оправданно, работу желудочно-кишечного тракта.

Логика проста и понятна: в ситуации стресса надо нападать или убежать (симптоадреналовая реакция), а когда стресс миновал, можно расслабиться

Хотя сейчас чуть ли не каждый второй хочет заниматься бизнесом, фактических бойцов в нашей популяции не так много. И это в значительной степени объясняется, как ни странно, нейрофизиологией стресса.

В научный обиход понятие стресса ввёл выдающийся американский психофизиолог Уолтер Кеннон. В начале 20-х годов прошлого века он описал реакцию «бей или беги», которая характеризуется активацией симпатического отдела вегетативной нервной системы.

Мозг способен влиять на состояние нашего организма. Делает он это через выработку гормонов, изменяющих интенсивность обмена веществ, а также через специальный отдел нервной системы — вегетативную нервную систему.

---

и попереваживать пищу, включив в работу уже парасимпатическую вегетативную нервную систему.

Однако всё хорошо, когда всё хорошо. Стресс, если у вас есть стратегия и решение, — это даже в каком-то смысле неплохо — тонизирует. **Проблема, если нам приходится «бить или бежать» лишь в ментальном пространстве, то есть без внешних проявлений.** В этом случае подсистемы внутренней регуляции дают сбой.

Стресс нуждается в том, чтобы мы егоотреагировали, то есть в своём, как говорят учёные, «внешнем компоненте». Если же мы лишь переживаем негативные эмоции — гнева или

тревоги, а внешне это никак не проявляем, то наша симпатика, можно сказать, передавливает парасимпатику, что приводит в итоге к развитию психосоматических заболеваний.

Поэтому затяжные профессиональные конфликты, проблемы с финансами и прочие неприятности, известные всем, кто работает в бизнесе, к сожалению, могут приводить к язвенной болезни, синдрому раздражённой толстой кишки, нейродермитам, гипертонической болезни и другим заболеваниям.

Именно он разделил стресс на два под-вида:

- **эустресс** — положительный стресс, который позволяет нам мобилизоваться и решать проблемы, с которыми мы столкнулись;
- **дистресс** — стрессовая реакция, которая характеризуется сбоем в работе внутренних органов и систем, приводит к истощению защитных функций и даже гибели организма.

Наконец, длительные стрессы достаточно часто приводят к психическим расстройствам пограничного уровня — паническим атакам, депрессии, алкоголизму и т.д. Так что наша плата за блага цивилизации значительно выше, чем мы привыкли об этом думать.

Спустя несколько лет после того, как Кеннон ввёл в научный обиход понятие «стресса», другой знаменитый исследователь, канадский эндокринолог Ганс Селье, изучая реакцию организма на инфекцию, температурные влияния и другие факторы среды, описал стресс как общий адаптационный синдром.

Положительный стресс мы испытываем, когда занимаемся в спортивном зале или, например, во время банных процедур. Это стимулирует работу вегетативной нервной системы, улучшает её тонус. Однако если вы находитесь в состоянии хронического стресса, то сильные физические нагрузки, напротив, могут ухудшить ваше состояние.



Стресс в бизнесе.  
Как избежать  
выгорания  
на работе?

Понятно, что у каждого из нас своя чувствительность к стрессовым факторам и свой уровень сопротивляемости им.

Кто-то хорошо справляется с неопределённостью и риском, а кто-то хуже или совсем плохо. Кто-то обладает от природы хорошим здоровьем, а для кого-то чуть ли не любое заболевание заканчивается госпитализацией.

Кто-то использует свою тревогу для мобилизации и решения проблем, а кого-то она загоняет в угол и буквально парализует.

**Как мы реагируем на стресс, такую жизнь мы в итоге и ведём.** Если человек старается минимизировать риск

и неопределённость, избегает повышенной ответственности или конфронтации, то он вряд ли добьётся в этой жизни многого, поскольку всегда найдутся те, кто его опередит.

С другой стороны, чем больше у человека толерантность к стрессу, а таковы практически все успешные представители бизнеса, тем больше стрессовой нагрузки он на себя берёт. Так что в конечном счёте тем большим испытаниям он подвергает свою адаптационную систему.

Одно дело — просто взять на себя ответственность и риск, потом ведь всё это безобразие ещё надо как-то на себе вывезти, а тут уже могут возникнуть неприятные нюансы.

Поэтому, даже несмотря на хорошую стрессоустойчивость, такой человек рискует пробить защитный барьер и перейти в фазу, как её называл Ганс Селье, «истощения и срыва».

---

В конце концов, никто из нас не железный, поэтому если стрессовая нагрузка очень велика, то любой, даже самый сильный — физически и психически — человек может оказаться в ситуации хронического дистресса.

Разумеется, люди, которые идут в бизнес, которые владеют бизнесом или управляют им, постоянно находятся под психологическим давлением:

- это прежде всего давление ответственности, обязательств, необходимость удержания клиентов и контрагентов — то есть это тоническая (хроническая) нагрузка на психику и опосредованно на организм человека;
- кроме того, это и просто конфликтные ситуации — внутри коллектива, с партнёрами, во взаимодействии с подрядчиками, недовольными клиентами, кредиторами и так далее, а также финансовые разрывы, проверки и т.д.

Крайне важно осознавать эти различия между тоническими и периодическими (эпизодическими, ситуативными) стрессовыми влияниями.

бывает так, что бизнесмен в каком-то смысле привык к своим тоническим, то есть постоянным, стрессовым нагрузкам и уже не ощущает, что находится на самом деле на пределе адаптационных возможностей.

В такой ситуации даже самого, казалось бы, незначительного дополнительного стрессового фактора может оказаться достаточно, чтобы вызвать у него срыв адаптации со всеми вытекающими отсюда последствиями — госпитализация, долгая реабилитация, проблемы с восстановлением прежней работоспособности.

Вот почему, когда мы говорим о так называемых *soft skills*, мы делим их на три большие группы:

- когнитивные навыки — системное мышление, умение преодоления когнитивных искажений, навыки принятия решений и т.д.;
- социальные навыки — умение выстраивать эффективную коммуникацию, работать в команде, вести переговоры, делегировать ответственность и т.д.;
- и те самые навыки «управления собой» — умение бороться со стрессом, работать в ситуации неопределённости и под большим психологическим давлением.

Главный акцент в этом «управлении собой», как вы уже, наверное, поняли, должен быть сделан на умении сбрасывать нейропсихическое напряжение. Оно формируется в нас прежде всего при невозможности отреагировать негативные эмоции естественным для них образом. Здесь подойдут и специальные техники на расслабление, и дыхательные практики.

С другой стороны, многое зависит не только от навыков работы с внешним компонентом отрицательных эмоций, но и от нашего внутреннего настроя — умения правильно и здраво воспринимать проблемные ситуации, с которыми все мы неизбежно сталкиваемся.

**Каждая эмоция имеет не только мышечный и вегетативный компоненты, о которых уже было сказано, но и когнитивную составляющую.** Последняя — по сути, те мысли, которые возникают в нас при переживании тех или иных эмоций.

Кора головного мозга, где эти мысли и создаются, может выступить:

- как в качестве катализатора возникшего у нас эмоционального состояния (неслучайно нам часто говорят: «Перестань себя накручивать!», «Прекрати об этом думать!»);
- так и нейтрализующим образом, когда мы и в самом деле находим возможность перестать себя «накручивать» и «думать об этом».



онлайн-курс  
«Шаг за шагом»

Впрочем, не мне вам рассказывать, как трудно не думать о «розовом слоне» из буддийской притчи, особенно если он только что ворвался в твой бизнес и крушит его, как ту посудную лавку. Вот почему бывает, что без специальных психотерапевтических техник в таких ситуациях не обойтись.

Наконец, для того чтобы все эти техники работали, чтобы применять их правильно, необходимо уметь корректно идентифицировать собственные эмоции — то есть понимать те чувства, которые мы испытываем. Что это — гнев, презрение, вина, стыд, печаль?

Раскрученное в бизнес-среде понятие «эмоционального интеллекта» — в основе своей именно об этом: о способности осознавать собственные чувства и управлять своим эмоциональным состоянием.

Данным вопросам я посвятил не одну свою книгу по психотерапии и специальный онлайн-курс «Шаг за шагом». И в самом деле, «управление собой» — это тот скилл, без которого нам наша работа, сколь бы успешной она ни была в финансовом выражении, радости не принесёт.

## «Управление собой»

«Управление собой» — одна из трёх базовых составляющих *soft skills* наряду с когнитивными и социальными навыками. И сами по себе эти навыки «управления собой» имеют свою иерархию.

**В основе данной компетенции — развитый «эмоциональный интеллект».** Впрочем, данное понятие нельзя назвать в полной мере научным, но оно получило широкое распространение в бизнес-среде, поэтому в данном контексте его использование вполне оправданно.

В узком смысле под «эмоциональным интеллект» следует понимать **способность человека осознавать собственные эмоциональные состояния (навык психологической рефлексии)**, а также умение правильно считывать эмоциональные состояния других людей.

К сожалению, современный человек, испытывая зачастую достаточно широкую гамму эмоций, не отдаёт себе в этом отчёт. Он может понимать, что он «переживает», «чувствует напряжение», «ощущает стресс», но это слишком общие формулировки, которые не слишком помогают делу.

### Шаг первый

Хорошо развитый эмоциональный интеллект предполагает, что человек способен осознать и высказать свои действительные переживания. Палитра тут широкая — страх, беспокойство, тревога, сниженное настроение, печаль, душевная боль, горе, скорбь, обида, разочарование, злость, раздражение, вина, стыд, неловкость, удивление, интерес, радость, симпатия, скука, отвращение, презрение и т. д.

Кроме того, о хорошем эмоциональном интеллекте можно говорить, если человек способен осознать и сформулировать:

- с одной стороны, те действительные внешние обстоятельства, которые повлияли на возникновение у него данного эмоционального состояния;

- с другой стороны, те внутренние причины — свои иррациональные установки, предубеждения, неоправданные ожидания, требования и т.д., — которые вызвали у него конкретные негативные эмоции.

---

Понимать наши собственные внутренние настройки, которые заставляют нас испытывать те или иные эмоции, уже в каком-то смысле половина дела в «управлении собой».

---

Но это не всё. Необходимо научиться понимать те психологические механизмы, которые приводят к возникновению у нас соответствующих эмоциональных состояний. Без этих знаний справиться с этими демонами будет ох как непросто.

Плюс нам, конечно, важно научиться осознавать, как наше поведение — наши реакции, настроение, конкретные слова, обратная связь, которую мы даём своим сотрудникам и коллегам, — влияет на их эмоциональное и, в более широком смысле, психологическое состояние.

---

## Шаг второй

Следующий уровень «управления собой» — знание конкретных техник, которые позволяют справляться с состоянием стресса, негативными эмоциональными состояниями, и, конечно, умение их применять.

Любое эмоциональное состояние имеет три компонента — мышечный, вегетативный и когнитивный. Проще говоря, любая наша эмоция:

- проявляется на уровне тела — напряжением определённых групп мышц, реакцией сердца, сосудов, функции дыхания, терморегуляции и т.д.;
- а также имеет определённые психические составляющие — направленность внимания, иррациональные установки (долженствование, катастрофизация, негативное предсказание будущего и т.д.).

Соответственно, психотерапевтические техники, которые следует использовать для коррекции негативных эмоциональных состояний:

- с одной стороны, должны быть направлены на работу с телом — упражнения для мышечной релаксации, дыхательные упражнения;
- с другой стороны, призваны приводить в порядок собственно наше психическое состояние — медитативные техники, техники переключения внимания, а также широкий спектр способов борьбы с иррациональными установками\*.

### Шаг третий

Следующий уровень «управления собой» — это методы, позволяющие нам справляться с тяжёлыми, кризисными ситуациями.

К последним относятся кризисные ситуации в бизнесе, необходимость работать в ситуации неопределённости, конфликтных отношений с партнёрами, кредиторами, заказчиками, конкурентами, регуляторами, надзорными органами, в ситуации репутационных рисков, сталкиваться с необходимостью существенного сокращения персонала и т.д.

К сожалению, бизнес по самой своей природе сопряжён с рисками, а часто оказывается по сути полем сражений. Всё это требует от предпринимателя, руководителя компании **выдерживать высокий уровень стресса, а также умения сохранять работоспособность и интеллектуальную эффективность под высоким психологическим давлением.**

Конечно, заранее подготовиться к такого рода кризисам практически невозможно. Каждый из них будет иметь свою специфику и свои сложности.

---

\* Комплекс необходимых для совладания со стрессом техник вы можете освоить в рамках нашего онлайн-курса «Шаг за шагом».

Впрочем, опыт прохождения через подобные кризисы сам по себе является хорошей профилактикой: **понимание того, что ты способен справляться с сильным стрессом и сохранять работоспособность под давлением, уже является важным психологическим подспорьем.**

Однако не следует пренебрегать возможной в таких ситуациях профессиональной помощью. Такого рода кризисы зачастую имеет смысл проходить совместно с профессиональным коучем, который специализируется на подобных кейсах.

Но здесь важно уметь принять такую помощь, осознать её необходимость, понимая, что стресс всё-таки — это внутреннее состояние, а не просто какая-то конфликтная ситуация.

Иными словами, важно учиться разотождествлять себя и свой бизнес, своё эмоциональное состояние и кризисную ситуацию как таковую.

Проблемы в бизнесе могут быть какими угодно, но если твоей жизни непосредственно ничего не угрожает, ты вполне можешь психологически дистанцироваться от происходящего и даже в критических ситуациях сохранять предельно холодный, здравый рассудок.

Это чрезвычайно важный навык для предпринимателя, руководителя, бизнесмена: даже если ты создал свой бизнес с нуля, сроднился с ним, считаешь его своим продолжением, даже если он составляет большую часть твоей жизни, ты должен уметь проводить психологическую границу между собой и своим бизнесом.

#### Шаг четвёртый

Высший уровень «управления собой» в бизнесе — это умение получать подлинное удовольствие от своей работы, способность находиться «в потоке» и мотивировать себя на дальнейшие свершения даже тогда, когда уже, кажется, все вершины взяты и все возможные цели достигнуты.

Можно сказать, что это обретение своего рода внутреннего стержня — способности видеть более высокий смысл и цель

в том, что ты делаешь. **То, что даёт тебе ощущать собственную работу как некую миссию, как средство актуализации, воплощения твоего внутреннего потенциала.**

Конечно, в каждом конкретном случае эта миссия, это внутреннее ощущение может быть разным:

- для кого-то это профессиональная гордость — достижение высочайшего уровня качества;
- для кого-то первостепенным является ценность его продукта для клиентов;
- для кого-то это возможность изменить ситуацию в отрасли, в обществе и жизни людей;
- для кого-то — использование ресурса своего бизнеса для решения каких-то важных социальных и общественных задач;
- для кого-то приоритетом может быть его личная самореализация — как руководителя, профессионала, предпринимателя.

Во всех этих случаях речь идёт о том, что ты видишь в своей деятельности нечто большее, что-то, что выше и ценнее тебя самого.

Такая цель сама по себе оправдывает лишения и трудности, полную самоотдачу, вложение огромных сил и времени. Такая цель укрепляет тебя в твоей способности справляться со всеми сопутствующими потерями и издержками.

В каком-то смысле это, как сказали бы специалисты сценарного мастерства, самый настоящий «путь героя» — готовность принять вызов и решимость проявить силу, претерпев все необходимые внутренние трансформации и пройдя через все испытания, добиться результата, который делает тебя тем, кем бы ты хотел и заслуживаешь быть.

**По сути, это путь личного развития, внутренней трансформации и победы над самим собой.** И что это в таком случае, если не путь героя? Но уже без всяких кавычек.

## Глава третья

# Власть и совесть

Можно вытащить обезьяну из джунглей, но джунгли из обезьяны — никогда.

Франс де Валль

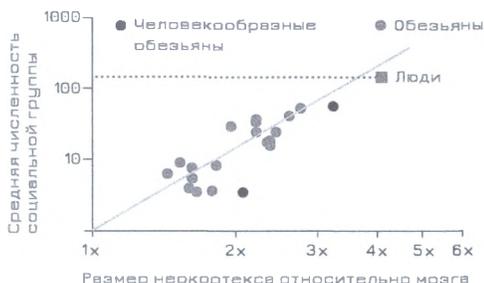
Ещё Аристотель называл человека «социальным животным», и в том, что у нас с вами есть социальный инстинкт, думаю, нет ничего удивительного. Но сам он не кажется нам удивительным ровно до той поры, пока мы не начнём в него вглядываться.

Прежде всего, выясняется, что наш мозг стал таким большим именно потому, что мы с вами социальные животные. Оксфордский профессор Робин Данбар, директор Института когнитивной и эволюционной антропологии, провёл в девяностых годах прошлого века нехитрое, на первый взгляд, исследование.

Он изучал 38 видов обезьян, сравнивая объём их неокортекса (новой коры) с численностью групп, которые они образуют. Получилась чёткая математическая закономерность с совершенно очевидной корреляцией между указанными параметрами (рис. 1).

Рисунок 1

Соотношение размера группы приматов различных видов и объёмов их неокортекса



Проще говоря, чем больше у приматов конкретного вида новой коры, тем большие по численности группы они образуют. И, судя по всему, избыточные объемы неокортекса потребовались более социальным видам именно для того, чтобы те самые группы создавать.

Точнее же, для того, чтобы у них в голове было «место», где они могут «поселить» образы сородичей, которых они воспринимают как «своих».

## Число Данбара

Согласно полученной Данбаром закономерности, то есть учитывая размер нашего с вами — человеческого — неокортекса, **численность естественных для нас, то есть нашего мозга, социальных групп должна составлять порядка 150 человек\***.

Удивительно, но эта цифра находит подтверждение, если проанализировать наши относительно регулярные социальные контакты, переписки, биллинг мобильных телефонов, общение в социальных сетях и т.д.

Да, у разных людей число Данбара может колебаться — от 80 до 220 человек в их «внутренней стае».

- **в первом случае** это, как правило, связано с наличием у человека проблем с социальной коммуникацией — ему сложнее понять других людей на интуитивном уровне, и он вынужден больше ресурсов мозга затрачивать на осознанный просчёт их поведения;
- **во втором случае** — где такая «внутренняя стая» состоит из 220 людей с некоторой, так скажем, поверхностностью социальных связей (в самом деле, чем хуже вы знаете человека, тем меньшее количество интеллектуальных ресурсов вам требуется, чтобы о нём помнить).

В среднем же в поле нашего, так скажем, личного внимания находится порядка 150 человек. Это, конечно, не од-

ни и те же люди на протяжении всей нашей жизни. Когда мы меняем место жительства или работу, вступаем в брак

---

\* Сразу оговорюсь, что это среднее значение и в зависимости от психотипа количество людей во «внутренней стае» человека может сильно отличаться. Так, у «конструкторов», например, это число может быть порядка 80–100 человек, а у «рефлекторов», наоборот, 200–220.

или разводимся, мы забываем одних людей, и их место занимают другие.

Ещё один очень интересный факт, на сей раз из области антропологии: первобытные племена, то есть, по сути, естественные социальные общины, которые создавали наши предки на самых разных континентах, также, как правило, не превышали 150 человек.

Наконец, то, что лично меня поражает (меня ведь учили, что «воинский устав написан кровью»): основным военным подразделением с прямым командованием является рота, численность которой — как раз те самые 150 человек. Причём это правило практически железно работает во всех национальных армиях.

По сути, наш мозг эволюционно и, можно сказать, буквально физически рассчитан на это число Данбара (оно так и называется). **Образ другого человека — всё, что мы о нём знаем и понимаем, — это на физическом уровне специфический нейронный ансамбль в нашем мозге.**

И хотя нейронов в нашем мозге достаточно много, понятно, что далеко не

все они заняты социальными отношениями. Так что мы просто физически не можем сформировать и удерживать в себе образ каждого человека, с которым мы сталкиваемся в жизни.

Мы бы, наверное, и рады впахнуть в себя побольше социальных связей, чем это предусмотрено природой, но мы ограничены расчётными мощностями своего мозга. И дальше начинаются обобщения, когда мы думаем уже не о конкретных людях, а о группах людей.

У нас есть собирательный образ «чиновника», «пенсионера», «матери-одиночки», «стартапера», «банкира», «менеджера по продажам» и т.д., а ещё мы в рамках своего бизнеса думаем о многих людях не как о конкретных персонажах, а как о функциональных единицах, относящихся к тому или иному направлению, управлению, отделу и т.д.

Наши бизнесы, преодолевая критический порог в 150 сотрудников, соответствующий численности классической воинской роты, складываются затем в «батальоны» и «полки», а некоторые компании уже давно можно считать полноценными «армиями».

---

Рота, то есть 150 человек, — это предел нашей естественной социальности. **И мы не можем построить функциональную общность из большего числа людей, опираясь лишь на межличностные взаимодействия.**

Для социальных групп, больших по численности, нужны уже другие форматы взаимодействия: законы, уставы, порядки и нормы, а также специально созданные органы управления и общее информационное поле с определённой идеологией.

Конечно, мы с вами лично знаем значительно больше полутора сотен людей. Но о многих из них мы не думаем,

пока того не потребуют обстоятельства. Робин Данбар и его коллеги определяют таких людей как «тех, с кем мы помним, как познакомилась» — на какой встрече, в каком месте, в чьём присутствии.

---

То есть этих людей, а их у нас в среднем порядка пятисот, мы знаем, но как бы не самих по себе, но через кого-то или через что-то. То есть они для нас не какие-то самостоятельные сущности с характерным набором атрибутов, а собственно атрибуты — или даже атрибуты чего-то.

Например, мои однокурсники, включая тех из них, с кем я когда-то дружил, мне, конечно, известны. Но с нашего выпуска прошла уже четверть века, так что совместная учёба с ними перестала быть для меня их атрибутом.

Их в моей «внутренней стае» за давностью лет вытеснили другие люди, тогда как они сами стали для меня атрибутом моей давнишней учёбы в Военном-медицинской академии или Нахимовском училище.

Так же и дворник, работающий в моём доме, является для моего мозга не какой-то самостоятельной личностью, а атрибутом моего дома. При всём уважении, для меня важен мой дом, и именно в этой связи меня интересуют его люди-атрибуты — соседи, руководство управляющей компании, тот самый дворник, наконец. И я не думаю о них, если не думаю о своём доме.

---

Ещё есть порядка полутора тысяч человек, которых вы помните по имени или знаете в лицо. В их число входят известные вам актёры, музыканты, артисты, политики и спортсмены.

Но это всё-таки уже не ваш круг. Ваш круг, ваша «внутренняя стая» — это те самые полторы сотни человек, о которых говорит Робин Данбар. И это чрезвычайно важно понимать,

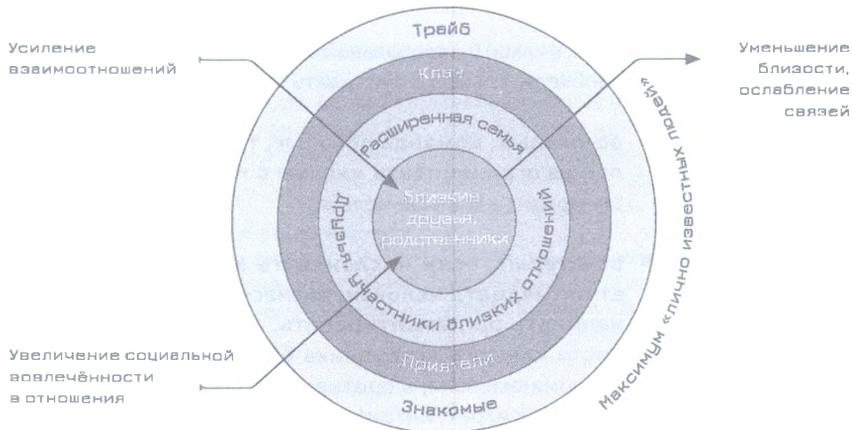


Рисунок 2

Схема «слоёв Данбара»

если мы говорим об организации бизнес-структур. Дело в том, что кроме числа Данбара, им были также выведены ещё и слои нашей «внутренней стаи» (рис. 2).

«Слои Данбара» включают в себя:

- **самых близких вам людей** — этот слой называют «группа реальной помощи», то есть это те люди, на помощь которых вы рассчитываете, скажем так, по умолчанию (их может быть до пяти человек);
- **«большую семью», или «группу психологической поддержки»,** составляют друзья, с которыми вам комфортно, за которых вы сами переживаете (тут до пятнадцати человек);
- **«клан», или «приятели»,** — это следующий социальный слой, тут вы людей в целом хорошо знаете, но уже не знаете или почти не знаете их ближайшее окружение (до пятидесяти человек);
- **«трайб», или «знакомые»,** — слой, в который входят оставшиеся до числа Данбара люди, которых вы знаете, но всё-таки весьма поверхностно.

Итак, о какой бы социальной общности мы не говорили, нам необходимо всегда учитывать эту «социальную логику»:

- **во-первых, команды (боевые, так сказать, расчёты) лучше ограничивать числом в пять человек — меньше можно, а больше нельзя;**
- **во-вторых, если численность компании превышает пятнадцать человек, бизнес-процесс необходимо начинать регламентировать, чтобы зона ответственности каждого сотрудника была предельно понятна и формализована, в противном случае вы утонете в социальных играх, интригах и распрах;**
- **в-третьих, если численность в вашей компании переваливает за пятьдесят человек, значит, вам пора менять систему управления, начинать системно делегировать функционал и принятие решений руководителям соответствующих направлений;**
- **в-четвёртых, если количество сотрудников компании стало превышать число Данбара (150 человек), вам необходимо создавать уже, по сути, самостоятельные бизнес-юниты со своей собственной внутренней логикой работы, а также обеспечивать сквозную цифровизацию бизнес-процессов, создавать когнитивные надстройки в виде «миссии», «ценностей» и «корпоративной культуры».**

---

Не зная этих правил и не следуя им, собственники бизнеса часто пропускают критические моменты органического роста компании, что приводит или к серьёзным кризисам, или, при хорошем раскладе, просто к снижению темпов роста.

## Внутривидовая агрессия

Очевидно, что мы с вами не можем жить поодиночке, но и жизнь в стае на самом деле не сахар. Прежде всего из-за феномена, который получил назва-

ние «внутривидовая агрессия» и был открыт выдающимся этологом, лауреатом Нобелевской премии Конрадом Лоренцем.

**Внутривидовая агрессия является важным эволюционным приобретением.** Подумайте, каковы были бы шансы у биологического вида, если бы его представители жили в вечном мире и братской любви?

Этот вид не расселялся бы по планете, а потому рисковал бы кануть в небытие — замерзнуть во время оледенения, утонуть от какого-нибудь цунами или сгореть в лесных пожарах.

Ссориться нам буквально необходимо, чтобы разъезжаться, осваивая таким образом новые территории, новые ареалы обитания. **Соответственно, чем выше скученность — тем больше в нас этой внутривидовой агрессии.**

Но что делать стайным животным, если в них живёт эта внутривидовая агрессия — брат на брата, христианин на христианина и повсеместные «гражданские войны»? Как им организовать свой совместный быт?

Сразу должен огорчить: никаких врожденных ограничителей для нашей взаимной ненависти в мозге нет. Она просто у нас друг на друга вырабатывается, ничего с этим не поделать.

Чем ближе, плотнее люди оказываются друг к другу, чем больше времени они проводят друг с другом — тем больше их взаимное раздражение, тем больше между ними конфликтов.

Однако эволюция придумала своеобразную уловку, которую Конрад Лоренц назвал «переориентацией агрессии».

Убедиться в этом несложно — присмотритесь к чувству юмора у японцев, палочной системе в Китае или, например, порядкам, которые неизменно устанавливаются в армейских частях или тюрьмах. Всё это следствия высокой плотности «населения».

Однако же, несмотря на наличие внутривидовой агрессии, многие биологические виды не нашли другого способа для выживания особи, кроме как в составе группы — стада, стаи, своры, племени.

Хоть львы, хоть шимпанзе предпочитают держаться группами. Так легче охотиться и обороняться, а это важно для выживания отдельной особи.

Суть этого механизма в следующем: мы раздражаемся друг на друга, но, не успев довести своё раздражение до греха, переориентируем свою агрессию на кого-то другого или даже на что-то другое.

В своей книге «Агрессия. Так называемое зло» Конрад Лоренц красочно рассказывает, как журавли, встречаясь друг с другом в процессе ухаживания, сначала переживают приступ агрессии, связанный с необходимостью этого сближения.

Затем, уже во втором акте, вдруг разворачиваются друг к другу спинами, открывая партнёру уязвимый для вражеских ударов затылок, и тут же «нападают» на какую-нибудь палочку или камушек, лежащий на земле.

По сути, это нападение на бездушный предмет — не что иное, как «переориентация» возникшей по отношению друг к другу внутривидовой агрессии.

Показанный партнёру затылок — это доверие, агрессия, направленная на предмет, — это демонстрация готовности защищать уже не только себя, но и партнера — нас двоих.

**Мы активно пользуемся этим механизмом «переориентации»:** начальник накапливает агрессию и отправляет её своему заму, зам — начальнику управления, начальник управления —

начальнику отдела, начальник отдела — сотруднику, а там уж как кому повезёт.

В конце цикла переориентации ответственной агрессии может не повезти собутыльнику, второй половинке, собаке, ребёнку, который, получив свой подзатыльник, агрессивно ломает какую-нибудь игрушку.

В конце концов, мы и сами можем переориентировать свою агрессию на неживые предметы — ударить по столу, бросить в стену телефоном или хлопнуть дверью. На худой конец — попинать грушу в спортзале.

Думаю, вполне очевидно, что в рамках этой переориентации агрессии огромное значение имеет иерархический инстинкт, который и является, если быть точным, нашим социальным инстинктом.

В любой группе людей, какую ни возьми, — будь то школьный класс или государство — всегда происходит расслоение. Кто-то оказывается сверху, кто-то снизу, ну и те, кто затесался посерединке. В человеческом обществе «наверху», например, президент, а «внизу» — бюджетник, бомж или зэк.

Эта большая социальная пирамида состоит, в свою очередь, из множества пирамид поменьше. Наверху этих малых пирамид может быть лидер партии, собственник компании, глава мафиозного клана или чиновник в районной администрации, глава семьи, учительница в классе. Таким образом, все мы встроены во множество пирамид сложной социальной иерархии.

И это не наша рациональная выдумка, так работает иерархический инстинкт, сбивающий нас в пирамиды и пирамидки. **Любая общность людей инстинктивно образует иерархическую пирамиду. Это не прихоть, не «социальная политика», это, если угодно, биологический автоматизм.**

Даже если вы практикуете *agile* или какие-то другие формы «горизонтального управления», люди, оказавшись в группе, всё равно выберут вожака и поведут себя согласно своей социально-иерархической природе.

---

Социальная иерархия — это своего рода громоствод для внутривидовой агрессии. Тут идея вовсе не в том, чтобы всем было хорошо и всем было «по справедливости». Задача данных механизмов — отреагировать накапливающуюся в субъектах агрессию так, чтобы в этом процессе качественные гены пострадали в наименьшей степени.

Иерархия же для этого идеальна: внутривидовая агрессия отправляется от более сильного к более слабому, который не решится ответить и не вступит в кровавый конфликт. Он просто спустит её дальше — вниз по иерархии, а что случится с этим «низом» — инстинкту всё равно.

Если «низ» переломается и выживет — хорошо, значит не всё потеряно, отправятся осваивать новые ареалы обитания, строить новые пирамиды. Ну а если сломаются — вкатятся в депрессию, сопьются или повесятся — это, с точки зрения инстинкта, тоже не беда, а просто выбраковка слабых звеньев.

Впрочем, с «низом» не всё так однозначно. Он тоже учится адаптироваться и ищет обходные пути, чтобы минимизировать падающую на него агрессию.





Рисунок 4 Структура группы шимпанзе, которую изучал Франс де Вааль, работая над книгой «Политика у шимпанзе»

Как я уже рассказывал, первый слой Данбара — это пять человек, а следующий — второй — пятнадцать. **Поэтому если у вас в топ-менеджменте, допустим, десять человек, то они просто не могут не разбиться на пару лагерей по 3–4 человека, составляющих ядро соответствующей группы.**

Остальные члены этого второго слоя перебегают из лагеря в лагерь в зависимости от ситуации, стоящего на повестке вопроса, личной заинтересо-

ванности, ситуативной расстановки сил и т.д.

Это классическая формула поведения приматов, описанная Франсом де Ваалем. За миллион лет эволюции ничего не поменялось. Причём мы повторяем не только общее правило, но даже инструменты, которые используют приматы для формирования подобных альянсов.

Как вообще построены коммуникации у шимпанзе?

- **Во-первых, они могут нападать друг на друга.** И я думаю, все вы были свидетелями подобных человекообразных стычек на совещаниях.
- **Во-вторых, они могут друг друга грумить...**

Груминг — это, по сути, вычёсывание друг друга. Кажется, что обезьяны вычёсывают друг друга из каких-то функциональных соображений — например, поймать насекомых в шерсти, удалить из неё кол-

туны или застрявшие растения. Но тут всё сложнее.

**Фокус в том, что такое почёсывание вызывает у обезьяны, которая удо-**

стоилась соответствующей процедуре, выплеск эндорфинов. То есть ей просто приятно, она получает удовольствие и начинает ассоциировать это удовольствие с тем, кто её чесал.

Думаю, значение груминга станет понятно, если я скажу, что шимпанзе тратят на него примерно 65% времени своего бодрствования. То есть львиную долю своей жизни они инвестируют в то, чтобы заручиться поддержкой «коллег»!

Франс де Вааль проводил любопытные эксперименты, которые доказали, что обезьяны запоминают, сколько времени их вычёсывал (грумил) каждый конкретный собрат.

Как оказалось, если предоставить шимпанзе возможность разделить арбуз между членами её группы, она сделает это в строгом соответствии с тем, сколько времени её вычёсывал тот или иной примат.

---

Топ-менеджеры, как и все мы, — приматы. И разумеется, они точно так же регулярно и самозабвенно «вычёсывают» друг друга, то есть грумят.

Не физически, разумеется, а словесно и множеством других способов — просто психологически поддерживая кого-то из своей «партии», одобряя и защищая его на общих встречах, а ещё даря подарки, сувениры, демонстрируя заботу о близких и т.д.

Специальные технологии ведения переговоров, которым обучаются лидеры стран, наглядно демонстрируют ценность и важность не только словесного, но и тактильного груминга.

На встречах лидеров западных стран мы часто видим в чём-то даже странное, на первый взгляд, поведение: многие из них не только жмут друг другу руки, но и обнимаются, целуются, кладут руку на плечо своему собеседнику, берут его за локоть, аккуратно похлопывают по спине.

Всё это вовсе не какая-то спонтанная активность лидеров государств, а специальные, натренированные ухищрения, которые **позволяют им преодолеть границы, снизить взаимное напряжение, сформировать то, что в психологии называется «психологическим раппортом».**

Груминг, как словесный, так и тактильный, приносит объекту такой заботы удовольствие и скрепляет соответ-

ствующую группу. У её членов возникает что-то вроде взаимных обязательств, в группе начинается круговорот «груминга» и, как результат, «арбузов».

Если анализировать ситуацию в управляющей верхушке компании, которая представлена более чем пятью людьми, мы неизбежно увидим в ней **подгруппы, в которых интенсивность груминга выше, чем в среднем в данной системе.**

Обмен грумингом между подгруппами, как правило, относительно невысок. Однако, как показывают исследования того же Франса де Ваала, всё меняется в момент, когда общий лидер утрачивает своё влияние.

В такой ситуации обмен грумингом между подгруппами резко нарастает: приматы пытаются таким образом диверсифицировать свою лояльность — можно сказать, психологически хеджироваться в другой, конкурирующей социальной группе.

---

В результате у группы появляется как бы два лидера — собственник и руководитель, — которых группа, едва заметив взаимное напряжение между ними, станет, разбившись на лагерь, растягивать в разные стороны.

Инструменты просты и всем хорошо известны: поводы-провокации для сталкивания групп и, конечно, самих руководителей, разный информационный фон для того и другого и, конечно, бесконечные упражнения во всех возможных формах груминга.

И плох тот примат, который не включится в такую увлекательнейшую социальную игру!

Как следствие, собственник и руководитель очень скоро оказываются лидерами двух противостоящих друг другу групп влияния, которые стоят насмерть, забыв о производстве, и начинается самая настоящая «обезьянья война».

Кстати, шимпанзе способны на войны — это не шутка: с палками, камнями, засадами и набегами\*. Впрочем, зафиксированные случаи боевых действий на территориях приматов не идут ни в какое сравнение с нашей — человеческой — способностью миллионами убивать себе подобных.

Оба «лидера», которых назначили себе конфликтующие подгруппы, оказываются, по сути, заложниками своего положения:

- каждый считает, что он прав, потому что питается информацией только одной стороны;
- каждый вынужден защищать «своих», потому что они его поддерживают и немилосердно грумят;
- каждый оказывается заложником своей позиции — он не может проиграть, иначе он опозорится перед «своими» и тем самым подведёт их.

К сожалению, подобные «корпоративные войны», как правило, ни к чему хорошему не приводят. А вот к плохому приводят с завидным постоянством.

---

Собственник и управленец его бизнеса должны понимать, что они не имеют никакого права на противостояние и ни при каких обстоятельствах не могут демонстрировать своим сотрудникам разность позиций и взглядов.

Поскольку добиться этого единомыслия крайне сложно, то избежать «феодалных войн» зачастую удаётся лишь одним-единственным способом — собственник полно-

---

\* Одна из трёх базовых эволюционных теорий относительно быстрого развития мозга приматов до человеческого уровня — это как раз «теория войн». Считается, мощные мозги потребовались нашим крайне агрессивным предкам для побед в этих войнах, в результате чего естественный отбор получил мощный импульс.

стью отказывается от управленческих функций, по сути, расстаётся с собственной компанией, но благодаря этому сохраняет бизнес за собой.

Это очень непросто, особенно если собственник прежде руководил этой компанией, принимал решения, создавал команду...

Но как бы там ни было, переходя из статуса «управленца» в статус «собственника», он должен создать для себя другие цели и преследовать именно их, используя свои отношения с человеком, вставшим у руля его компании, на её благо.

Впрочем, согласно тому же Франсу де Ваалю, самой эффективной моделью управления группой шимпанзе является тандем самцов. Два даже не самых физически сильных самца всегда сильнее одного, так что победа, объясняет де Вааль, неизменно оказывается за теми, у кого достаточно социального интеллекта, чтобы найти себе напарника.

Странно, на первый взгляд, что у людей это так не работает. Да, в классической Спарте вроде как была та самая диархия, то есть одновременно правили два царя — один из рода Агиадов, другой — Еврипontiдов.

Эта модель позволяла предотвращать междоусобные войны между двумя родами, образовавшими Спарту. Плюс спартанские цари почти не встречались друг с другом: один — с войны, другой — на войне, и так по очереди.

Видимо, перманентная переориентация внутренней агрессии на внешнего врага помогала спартанцам держать хрупкий баланс их диархии. Да и для культуры, цивилизации Спарта почти ничего не оставила, всё провоевали.

В Древнем Риме тоже практиковалась тандемократия, но, судя по всему, тоже без особого успеха. Рано или поздно баланс сил смещался в сторону кого-то одного из двух

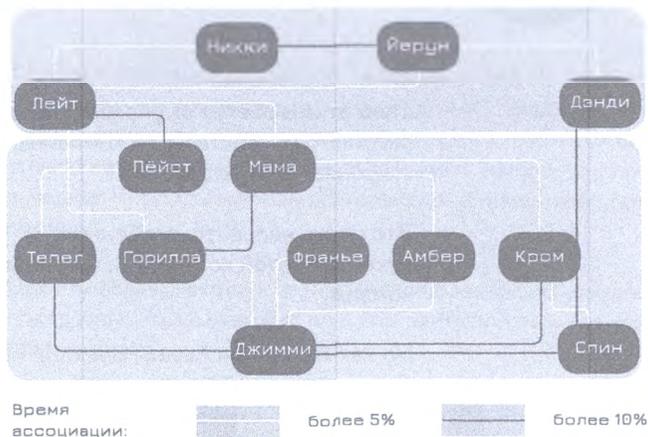


Рисунок 5

В верхнем прямоугольнике самцы, в нижнем — самки. Только два самца — Никки и Йерун — тратят на взаимный груминг более 10% времени

лидеров, и система, не без сопутствующих жертв, переживала очередной политический кризис.

Видимо, в нашем же мире, где силой уже мало что можно решить, это «обезьянье правило» диархии не работает. Да, часто бывает важно найти младшего партнёра или «второго пилота», так сказать. Но это уже не тандем, а тандем с внутренней иерархией — верхушка пирамиды.

Вы спросите, почему самцы шимпанзе внутри своей диархии не подерутся? У де Вааля на это очень простой ответ — дело в количестве груминга: эти два самца грумят друг друга, как остальным и не снилось. Хотите убедиться — посмотрите на схему из «Политики у шимпанзе» (рис. 5).

Да, это та самая схема, которую я показываю на своих лекциях, подменив в ней имена шимпанзе из группы, которую исследовал Франс де Вааль, на аббревиатуры, обозначающие топ-менеджеров.

Вот почему, когда мы говорим о социальном (иерархическом) инстинкте, нужно помнить, о том, что он, так же как и в случае индивидуального инстинкта самосохранения, порождается противонаправленными силами.

Только там речь шла о «борьбе или бегстве», а здесь:

- с одной стороны, это желание получить власть, оказаться правым, добиться уважения к себе;
- а с другой стороны, это и готовность к подчинению — в обмен, разумеется, на защиту, поддержку и лидерство.

---

Руководитель — это не только тот, кто требует или имеет право отчитывать, но ещё и тот, кто даёт возможность своим подчинённым чувствовать себя, что называется, под сенью своей ответственности. Проще говоря, под своей защитой.

Передать кому-то ответственность за принятие решений, определение целей и перспектив — это тоже часть иерархического инстинкта, но как бы снизу. Это психологически освобождает, даёт возможность сконцентрироваться на работе, а не на конкурентной борьбе и других возможных рисках.

Этим в значительной степени и объясняется потребность в лидере, в организующем начале, в мотивирующем при-  
**мере. Он уверенно говорит, куда и зачем мы идём, мы, со своей стороны, ему верим, и лишние тревоги уходят, можно заняться делом.**



Социальные игры и работа. Как повысить эффективность сотрудников?

---

В 2012 году американская компания в сфере консультирования и управления человеческими ресурсами *Towers Watson* опубликовала результаты большого и очень интересного исследования, которое было сделано на выборке в 32 тысячи человек.

И вот что у них получилось:

- сотрудники чувствуют себя на 30% более вовлечёнными в работу, если у них есть возможность делать перерыв каждые 90 минут;
- на 60% больше удовлетворены своей работой те сотрудники, которые могут концентрироваться на одной задаче, и им не нужно постоянно на что-то отвлекаться;
- но вот что самое интересное в контексте нашего обсуждения: **на 67% больше вовлечены в работу те сотрудники, кто чувствует, что его работа важна для руководителя и он делает всё, чтобы обеспечить команде чувство безопасности и высокий уровень доверия между коллегами.**

Ну и добавим к этому четвёртый пункт из этого списка. Тем более что он тоже говорит о нашей с вами природной социальности:

---

70% прибавки к чувству удовлетворённости работой дают сотрудникам понимание, что их труд нужен клиентам, осознание, что они кому-то приносят реальную пользу.

Да, наша социальность — это не какое-то праздное желание общения или совместного времяпрепровождения. Нет, эта штука посильнее, как говорится, «Фауста» Гёте! Это своего рода биологический императив, ведь ощущение принадлежности к группе даёт нам чувство защищённости.

С другими людьми, может быть, и непросто, но без них — это уж точно сущий ад. Потому, осознаём мы это или нет, мы хотим, чтобы другие люди не просто нас принимали, не просто хорошо к нам относились, но ещё и видели в нас необходимость, испытывали в нас нужду.

Если мы нужны другим людям, важны им, мы автоматически чувствуем себе увереннее. Каков механизм? Про-

сто их лояльность даёт нам ощущение нашей собственной безопасности, защищённости.

Вот почему многие специалисты готовы оставаться в профессии врача или учителя, несмотря на мизерные зарплаты, которые, как правило, совершенно не соответствуют ни трудовым затратам, ни инвестициям в образование, ни реальному социальному статусу, ни общественной ценности их труда.

Да, деньги тоже дают нам чувство защищённости, но, как оказывается, не только они могут выполнить эту функцию.

---

Понимание того, что ты нужен другим людям, что им без тебя не обойтись, часто является ключевой мотивацией многих наших сотрудников, тем внутренним стимулом, который побуждает в них желание выполнять свою работу с полной самоотдачей.

Это важно учитывать руководителям — и не забывать обеспечивать механизмы обратной связи, которые позволяют сотрудникам компании получать положительную обратную связь от клиентов.

Впрочем, хотя я и пишу об этом с большим сожалением, я бы не стал на это, как говорят, закладывать. Мы уже не можем рассчитывать на социальное чувство, когда речь идёт о представителях более молодого поколения, для которого сама ценность социального теряет всякую значимость.

Прежние поколения — так называемые «беби-бумеры» и представители «поколения X» — формировались в культуре, которая была предельно и при этом естественно социальна.

Ты не мог решить ни одного вопроса, не построив в том или ином виде — хотя бы и накоротке — отношения с другим человеком.

- **Другие люди были для нас носителями знаний, опыта, обладали привилегированным доступом к информации** — специалисты, эксперты, профессионалы, даже библиотекари.

Сейчас же буквально все знания находятся в свободном доступе, а информированность повсеместно заменяет профессионализм.

Если же нам всё-таки нужен специалист, то мы уже не будем искать «цепочку рукопожатий», чтобы к нему обратиться, — есть уберы всех видов и мастей, рейтинги, комментарии пользователей и т.д.

- **Товары и услуги мы также раньше получали от других людей и через других людей.** Где-то нужны были связи, где-то — долгие обсуждения, где-то — специальные договорённости.

Сейчас же в дело вступила автоматизация: продавцы исчезают из-за прилавков, кассиры — с касс, сами продажи переходят в онлайн, нарождающаяся армия голосовых помощников скоро сможет почти полностью заменить операторов, продавцов, консультантов и т.д.

- **Наконец, общение между людьми в прежние времена строилось прежде всего на взаимодействии лицом к лицу:** знакомились, заводили дружбу, обсуждали работу и дела — всё лично, в живом, реальном общении.

И самое главное, у нас не было нынешней роскоши — возможности отказаться от общения с человеком просто потому, что он нам не понравился или что-то в нём нам не понравилось. В реальном мире не так просто заменить одного на другого, в нём его не свайпнешь, новым профилем не заменишь.

Поэтому каждый раз при общении мы не просто что-то обсуждали друг с другом, мы тренировали свои соци-



альные навыки, мы учились быть тактичными, гибкими, понимать мотивы человека, учитывать чужие интересы, относиться людям с уважением и т.д.

Но время неумолимо. Кто-то продолжает думать, что речь идёт об извечной проблеме «отцов и детей», об обычном «конflikте поколений». Это наивная и ошибочная точка зрения.

Мы присутствуем при радикальном изменении среды, которая отчасти трансформирует и наш собственный мозг, а чей-то мозг в этой среде и вовсе полностью формируется. Так что нам ещё только предстоит узнать, насколько драматичны будут последствия этой «смены поколений».

---

Уже сейчас руководители не знают, как управлять сотрудниками, которые движимы лишь собственным интересом, а вовсе не тем «социальным давлением», которое было основной, хотя и скрытой мотивацией сотрудников предыдущей исторической генерации.

---

Одно дело, когда человек ощущает на себе психологическое давление коллектива, команды, когда ему страшно подвести товарища или просто сослуживца, неловко сделать что-то, за что будет стыдно. А ведь это «социальное давление» ощущалось прежде буквально кожей!

И другое дело, **когда ты думаешь только о своих интересах, когда чувства других людей тебе не только откровенно скучны и безразличны, но ещё и просто непонятны, потому что нет у тебя такого навыка — понимать и принимать в расчёт чувства другого человека.**

Прежнее «социальное давление» больше не работает. Оно не давит, а проходит сквозь тебя, как Гарри Поттер через стену на платформе девять и три четверти. А это и в самом деле новая реальность.

## Крах иерархического

Базовые биологические потребности в каком-то смысле абсолютны. Проще говоря, от них никуда не деться — они в нас есть и определяют наше поведение.

Но многое, конечно, зависит от того, в каких обстоятельствах мы испытываем эти потребности, а кроме того, от условий, в которых данная биологическая потребность в нас формировалась в процессе взросления.

Вполне естественно, что люди, воспитанные в авторитарном обществе, где действовали идеологический контроль и жесткие иерархии, сильно отличаются от молодых людей, чья психика формировалась уже в современных реалиях.

Современный молодой человек не испытывал на себе того психологического давления, которое было характерно для советского времени. Родители перестали восприниматься новым поколением как авторитетные фигуры, а за ними утратили свой авторитет и воспитатели, учителя, преподаватели вузов.

Замыкают этот скорбный список низвергнутых авторитетов, как нетрудно догадаться, работодатели. Если посмотреть на данные Международной рекрутинговой компании *HAYS* за 2020 год, то результаты поражают.

Лишь 17% молодых людей готовы признавать авторитет руководителя на том основании, что у него есть соответствующий статус — руководителем. Дальше разбивка выглядит следующим образом:

- 36% хотят видеть в своём руководителе наставника, который помогает профессиональному и личному развитию;
- 29% доверятся руководителю, который будет выполнять роль лидера, идейного вдохновителя;
- 18% считают, что руководитель должен быть другом, с которым можно обсудить не только рабочие, но и личные моменты.

**Это новая реальность — начальник больше не «начальник».** Он просто человек с дополнительными обязанностями: коуча, ментора, наставника, того самого мотивационного спикера, а ещё — друга, товарища и сотрудника службы спасения, если что-то пошло не так.

Именно это изменение в иерархическом инстинкте приводит к необходимости создания новых форм управления без жесткой вертикали. Можно с уверен-

ностью сказать, что **agile и бирюзовые организации — это не что иное, как попытка бизнеса адаптироваться к новой социальности.**

Трудно сказать, как будет развиваться ситуация дальше — к добру оно или к худу. Но очевидно, что в обозримом будущем мы вряд ли вернёмся к прежним системам вертикального управления, а поэтому нам нужно создавать новые формы горизонтальной организации бизнес-процессов.

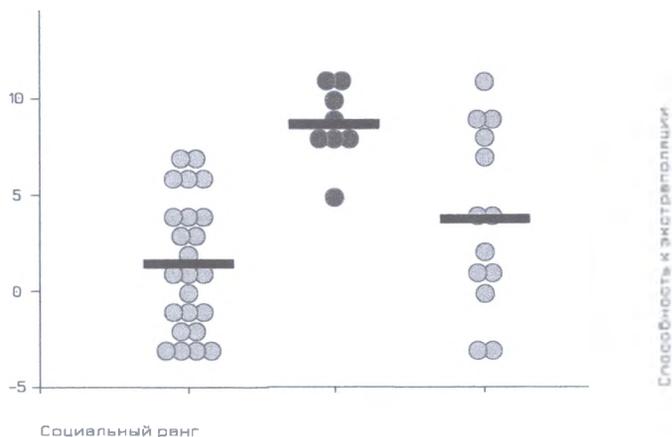


Рисунок 6

Крайний слева столбец демонстрирует распределение способности к экстраполяции у доминантных самцов, в центре — у субдоминантов и справа — у субординантов (нижний уровень в социальной иерархии)

Впрочем, одна проблема во всём этом точно есть, и она требует отдельного внимания. Дело в том, что **иерархия — это не просто система подчинения, это ещё и механизм конкуренции.**

Работает это так: есть какой-то иерархический «верх», чья позиция манит меня, побуждает к действию, а ещё заставляет толкаться локтями с теми, кто так же, как и я, хочет на этот «верх» забраться.

Если этот «верх» у меня есть, то я, конечно, вступлю в игру за его место. Но если я его таковым не ощущаю, то зачем мне стараться? Зачем мне тратить силы, развиваться, совершенствоваться, добиваться результатов? Зачем за него биться?

Иерархический инстинкт и в самом деле является самым настоящим «двигателем прогресса» у стайных животных,

начиная от шимпанзе и заканчивая обычными крысами. Но только если он работает...

Как показали исследования нашего соотечественника, биолога, члена-корреспондента АН СССР Леонида Викторовича Крушинского, большей способностью к экстраполяции знаний (то есть перенесению знаний и навыков с одной задачи на другую) обладают вовсе не лидеры, а субдоминанты (рис. 6).

Это значит буквально следующее: если вы находитесь на уровне «минус один», вы становитесь более предприимчивыми, находчивыми, можно даже сказать, интеллектуально изворотливыми. И не только в сравнении с другими сотрудниками, но даже по сравнению со своим руководителем.

Но для того, чтобы этот внутренний интеллектуальный задор, так сказать, обрести, **необходимо внутренне ощущать в себе этот самый «верх», чувствовать его «авторитет», хотеть быть как он, рядом с ним и даже лучше него.**

Если же такого здорового «чувства иерархии» в человеке нет, то ему трудно мотивировать себя на достижения, подходить к работе креативно и душой болеть за результат.

Напротив, он найдёт для себя «верх» в блогере, который заявляет, что стал успешным, «ничего не делая». Задумайтесь, такой блогер — это и в самом деле

«супермегаверх»: просто так, без всяких усилий, — и «в полном шоколаде»!

Я бы точно так не смог, так что это реально восхищает и завораживает.

Впрочем, **под эту ворожбу попадают только те, кто не понимает реального объема работы, который стоит за этим успехом**, а ещё что демонстрируемая в таком блоге реальность — это фантазия, ожидание зрителя, а вовсе не действительная правда жизни.

В конце концов, продают ведь то, что продаётся. Если такой «верх» в цене, то и хорошо! Спрос создаёт предложение.

---

Молодые сотрудники, принадлежащие к так называемому поколению Z, росли в весьма специфической социальной обстановке. И дело не только в том, что изменилась культура, подход к воспитанию, система ценностей.

Дело в том, что пришло новое — цифровое — время, к которому молодые люди адаптировались с младых ногтей. Оно для них естественно, органично и понятно. Старшим же пришлось к нему приноравливаться, переучиваться, что, конечно, требует больших сил и времени.

В результате возникла парадоксальная ситуация: взрослые люди, имеющие большой жизненный опыт и знания, стали проигрывать молодым. Причём в самой актуальной на этот момент игре — в использовании гаджетов, технологий, интернета, мобильных приложений и социальных сетей.

---

Младшие стали наставниками для старших, обладая большими навыками в цифровой среде. Пирамида компетенций перевернулась с ног на голову. Разумеется, это никак не способствовало укреплению авторитета старших поколений в глазах молодых людей.

Это привело к обесцениванию самой инстанции авторитета в представлении нового поколения: старшие, заявляя свои права на власть и знание, оказались неспособны справиться с задачами, которые молодым людям казались пустяковыми.

**Трудно стать «примером для подражания», если ты не разбираешься в вопросах, которые твой «ученик» считает важными.** Впрочем, взрослые и не думали тогда, что надвигающаяся цифровизация — это что-то и в самом деле серьезное. Они упустили время, которое сыграло на стороне молодых.

То, что старшему поколению придётся в какой-то момент собрать свои аналоговые манатки и со всем этим скарбом переехать в «новый дивный мир» цифры, оказалось для большинства из них настоящим сюрпризом.

«Поколение Z», напротив, даром времени не теряло. Неслучайно про них говорят, что они родились со смартфоном в руках и с *Google* в мыслях. А ещё их называют «цифровыми аборигенами», тогда как представители «поколения X» и даже «поколения Y» — лишь «цифровые мигранты», проигрывающие молодёжи.

Мы привыкли думать, что знания и опыт — это и есть то, за что нас можно и нужно уважать. Это всегда так работало. Однако в цифровом мире это прежде незыблемое правило дало сбой.

---

Благодаря развитию интернета и появлению интернет-поисковиков знания, а в некоторых случаях даже опыт, перестали быть собственностью конкретных людей — специалистов. Они стали общедоступными.

Если в прежние времена за этим знанием и опытом нужно было идти к специалистам на поклон, то теперь, как кажется, в этом нет нужды. В интернете вы можете найти даже больше знаний по конкретной теме, чем в принципе способен иметь конкретный специалист.

Доходит до того, что современные школьники и студенты, по сути, экзаменуют собственных преподавателей, перепроверяя их по статьям в «Википедии». И даже если прав преподаватель, а не «Википедия», студент повелит «Википедии», а не ему.

## Синдром Даннинга—Крюгера

В 1999 году два социальных психолога, Дэвид Даннинг и Джастин Крюгер, провели эксперимент, сделавший их знаменитыми.

Они попросили людей оценить самих себя по ряду параметров — насколько они хороши в грамматике, юморе и решении логических задач. После испытуемые должны были выполнить тестовые задания, которые как раз и выявляли данные способности.

Оказалось, что те участники исследования, которые получили наименьшие оценки по результатам тестов (12% правильных ответов), оценивали свои компетенции в данных областях существенно выше (62%), чем те, кто объективно справился с тестами лучше них.

Проще говоря, и это уже когнитивный закон: **чем хуже человек разбирается в каком-то вопросе, тем выше он оценивает свою компетентность в нём.** Звучит абсурдно, но и этот эксперимент, и последующие исследования подтвердили, что эффект Даннинга—Крюгера в самом деле существует.

Человек, имеющий низкий уровень квалификации, неизбежно принимает неудачные решения и делает ошибочные

выводы. Однако именно по причине своей некомпетентности он и не может осознать собственные ошибки, а это приводит к возникновению у него завышенных представлений о собственных знаниях и способностях.

Напротив, высококвалифицированный специалист склонен занижать свои способности и испытывает неуверенность в своих силах. Это и понятно, ведь если ты разбираешься в каком-то вопросе достаточно хорошо, ты знаешь, насколько в нём всё непросто, а тебе самому нужно ещё расти и расти.

По сути дела, речь идёт о закономерности, которую Даннинг и Крюгер представили в виде диаграммы, складывающейся из «пика глупости», «долины отчаяния», «склона просветления» и «плато стабильности», которым могут похвастаться только настоящие профессионалы (рис. 7).

Последствия эффекта Даннинга—Крюгера вполне очевидны. Вот как думает и действует человек, обладающий низким уровнем профессионализма и недостаточной компетентностью.

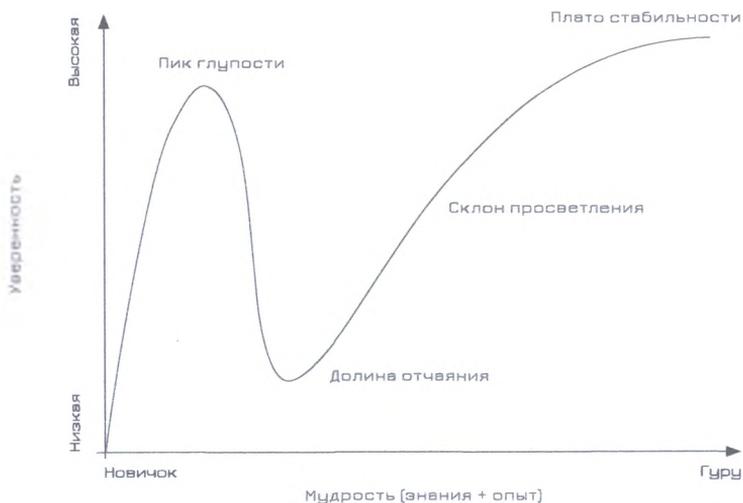
- **Он плохо выполняет свою работу, но при этом не в силах понять этого.** Он искренне уверен, что сделал её хорошо, и считает, что высказанные в его адрес претензии — это просто придирки.
- **Он не способен оценить профессионализм коллег.** Часто считает, что он один работает, а остальные валяют дурака. По этой же причине он испытывает неприязнь к тем, кто достигает больших успехов, объясняя их достижения интригами, необъективностью руководства и кумовством.
- **Он чаще оказывается в центре конфликтов,** потому что в силу своей некомпетентности высказывается по вопросам, в которых плохо разбирается, а также даёт нелестные оценки тем, кто как раз хорошо понимает соответствующий вопрос.

К сожалению, мы вступили в эпоху тотального, прошу прощения, Даннинга—Крюгера: люди всё меньше доверяют профессионалам, полагая, что «интернет знает лучше».

Причём всё чаще они считают себя компетентными в том или ином вопросе не потому, что они что-то уже узнали из интернета, а потому что они могут это узнать, если заглянут или «спросят у Яндексa».

Рисунок 7

Кривая профессионализма Даннинга—Крюгера



Вопрос изменения отношения к знанию глубоко и всесторонне исследовал профессор Военно-морского колледжа США и Гарвардской школы расширенного образования Том Николс. Он долгие годы занимался международными отношениями в области ядерного оружия и национальной безопасности, накопив большой аналитический опыт.

Результатом его последних исследований стала весьма важная, на мой взгляд, книга «Смерть экспертизы». В этой книге Николс последовательно раскрывает суть происходящих трансформаций в обществе и знании как таковом.

---

Проблема, по большому счёту, не в том, что где-то глупые, а где-то просто несведущие люди считают себя профессионалами и мудрецами. Важно другое: мы оказались в мире, где почти невозможно отличить действительное знание от фейкового, специалиста от дилетанта, реальную проблему от мнимой.

---

Но не надо думать, что Том Николс критикует интернет как таковой. Нет, он говорит лишь о том, что доступность информации стёрла границы между экспертами и неучами, предложив им «очевидный и кратчайший путь к эрудиции».

Интернет, объясняет Николс, «позволяет людям изображать интеллект, давая иллюзию экспертных знаний, а вернее — доступ к неограниченному количеству фактов».

В этом, собственно, и состоит корень проблемы: молодое поколение, воспитанное во времена цифры, просто не может понять разницы между знанием и информацией, а она есть и является принципиальной.

**Знания позволяют нам решать задачи, а информация — это просто элемент системы знаний, который**

не имеет никакого смысла вне более широкого контекста. Поэтому информация сама по себе ещё и нефункциональна, то есть с её помощью нельзя решить никакой проблемы.

Иными словами, наличие информации не даёт нам никакой суперсилы, пока мы не проникли в суть, так сказать, вещей. Без этой «сути» информация нас только запутает. Однако же, если человек страдает Даннингом — Крюгером, ему этого не понять.

Возвращаясь к теме поколений, не могу не сослаться на большое исследование с участием нескольких тысяч респондентов, которое мы провели в Лаборатории нейронаук и поведения человека, которую я возглавляю в Сбере.

По специальной шкале мы оценивали уровень «цифровой грамотности» респондентов, а с помощью специального опросника — субъективное представление людей о том, насколько хороши их знания в данной области.

Представители «поколения X» предсказуемо оценили свои цифровые навыки весьма и весьма скромно, тогда как у молодых людей с этим проблем не возникло — они в своей цифровой грамотности не сомневались.

**Однако при анализе фактического понимания респондентами различных аспектов цифровизации «иксы» показали куда большую осведомлённость, нежели «зеты», уверенные, что они в цифре как рыба в воде.**

Учитывая всё сказанное, можно не сомневаться: психическая функция «авторитета» находится в состоянии «идеального шторма» — против неё буквально всё. Перефразируя название культового фильма братьев Коэн, «авторитетам здесь не место».

Ещё с конца 60-х прошлого века, рассвета движения хиппи и студенческих протестов в Европе, прежняя вертикаль власти уже перестала быть абсолютной. Об этом прекрасно написал французский философ Жиль Делёз: «Мир утратил свой стержень».

Женская эмансипация и возможность «планирования семьи», обеспеченная эффективной контрацепцией, привели к тому, что детей в развитых странах стало рождаться меньше, а их психологическая ценность для родителей естественным образом выросла.

**Уже начиная с 80-х годов стал происходить своеобразный «детоцентрический переворот» в самой системе воспитания ребёнка.** Если раньше ребёнок был никем и звать никак, то теперь он стал всем.

Вокруг ребёнка сейчас выстроен быт и интересы семьи, сонм родственников поклоняется ему почти как боже-ству, он всегда на первом месте, всегда прав, а его желание — закон.

И на это наложилась системная трансформация нашего общества из-за «цифрового скачка»: **взрослые перестали поспевать за своими детьми в освоении навыков, необходимых для перехода в мир цифры.**

Наконец, радикальное изменение природы медиа. Прежний мир формировал лидеров, настоящих кумиров — сначала ими были политики, а затем звёзды кино и музыки, науки и искусства. Весь мир знал, кто такие Сталин, Черчилль, Кеннеди, Эйнштейн, Пикассо, Гагарин или Джон Леннон.

**На чём было основано производство этих «авторитетов»? На самой структуре существовавшего тогда информационного поля: оно было единым, монолитным и контролируемым.** Вещатели руководствовались

«внутренней цензурой», а число каналов дистрибуции контента было мизерным.

Это не нынешние миллионы блогеров-миллионников, каждый из которых бесконечно выдаёт контент, пытаясь подрастать числом подписчиков на любом мало-мальском хайпе и постоянно вбрасывая в информационную среду новые и новые, зачастую высосанные из пальца инфоповоды.

---

Прежнее медиапространство создавало высокую консистентность информации и демонстрировало лишь парадный фасад «авторитетов», а нынешнее атомизировано и ориентировано на скандал.

---

Широкая аудитория не знала, что Сталин «сухорукий параноик», как назвал его Владимир Михайлович Бехтерев, Черчилль — патологический выпивоха, Кеннеди — бабник, а Мэрилин Монро — наркоманка, и т.д., и т.п.

Но третья волна, по Эвину Тоффлеру, разрушила прежде нерушимые границы звёздного Олимпа. Благодаря папарацци, случайным свидетелям и откровениям ближнего круга выяснилось, что, о чудо, звёзды — это такие же люди из плоти и крови, как и мы все!

Молодые люди по-прежнему хотят стать звёздами. 53% американских подростков мечтают петь на сцене. А сколько ещё тех, кто хочет стать актёром или блогером? И не считаешь.

Впрочем, слава и деньги манили молодых людей и в прежние времена. В чём же отличие нынешней ситуации от предыдущей? В том, что молодые люди совершенно не осознают того, каких усилий стоит и то и другое.

Падение авторитетов привело к обесцениванию усилий, необходимых для получения человеком заветного места под солнцем. Возникло ложное убеждение, что авторитеты, те, кто достиг успеха, — просто везунчики, и ничего больше.

Но если повезло какой-нибудь Кристине Агилере или *50 Cent*, то почему мне не должно повезти? Вполне естественный, если так думать, вопрос. Загвоздка в том, что ожидаемое счастье почему-то никак не хочет падать с неба, а это сильно разочаровывает, фрустрирует и без того хилую мотивацию.

Это важно понимать: иерархический инстинкт в молодых людях жив и даже живет всех живых. **Однако иерархический инстинкт без «верха» — это всё равно что пистолет без патронов или удочка без крючка.**

Молодые люди пытаются удовлетворить свою иерархическую потребность виртуальными суррогатами — количеством подписчиков, лайков, множеством селфи и «личным мнением», которое может быть высказано кому угодно, когда угодно и в какой угодно форме.

Понятно, что для бизнеса такая ситуация грозит если не катастрофой, то по крайней мере серьёзными проблемами в самом ближайшем будущем: это дефицит профессионалов, отсутствие внутренней мотивации у сотрудников, постоянная текучка кадров.

Решается этот вопрос геймификацией. То есть созданием условий, при которых сотрудники конкурируют друг с другом, но не вдолгую, не за далекое место под солнцем, а здесь и сейчас — в рамках отдельных «квестов» (проектов, каких-то программ или продуктов).



Как управлять  
сотрудниками  
«поколения Z»?

Негусто, но, по крайней мере пока, **геймификация — это единственный известный нам способ потенцирования конкуренции и, соответственно, достижения результатов, а также развития «мягких» и «жестких» навыков у новой генерации сотрудников.**

Насколько мы готовы к такой трансформации своего бизнеса? Это вопрос, и он не из лёгких. При этом очевидно, что проблемы с социальными навыками (так называемый цифровой аутизм) — это только верхушка айсберга.

Мы наблюдаем ни больше, ни меньше процесс становления принципиально новой социальности. Её природу, формы её воплощения нам ещё только предстоит увидеть и прочувствовать.

«Теория поколений», «цифровой аутизм», «новая социальность» — это отдельные темы, требующие достаточно подробного разговора, к которому, я надеюсь, мы ещё вернёмся.

Сейчас же нам следует сделать акцент на социальных, если так можно выразиться, *soft skills*.



Применяем на практике

### «Социальный интеллект»

Как мы уже с вами говорили, топ-10 компетенций в 2020 году, по данным *HeadHunter*, поделили между собой социальность и мышление. Следующую книгу в этой серии я собираюсь посвятить мышлению, и в ней я расскажу о том, насколько сильно спаяны в нас мышление и социальность, здесь же мы с вами коснёмся феномена «социального интеллекта».

Термину «социальный интеллект» уже больше ста лет. В научный обиход его ввёл выдающийся американский психолог Эдвард Ли Торндайк. Он же дал ему прекрасное,

на мой взгляд, объяснение, идеально подходящее этой книге: **«Лучший механик завода может потерпеть неудачу как бригадир из-за недостатка социального интеллекта».**

И в самом деле, человек может быть невероятно талантливым, но совершенно не способен к конструктивному сотрудничеству. А иногда даже к элементарному взаимодействию с другими людьми. Всем хорошо известен Григорий Перельман — выдающийся учёный, который большую часть своей жизни общается только с собственной матерью.

Уже в наши дни после моды на «эмоциональный интеллект» пришло наконец время и «социального интеллекта». Сначала, правда, оба феномена были свалены в одну кучу, но вскоре автор этой, извините, «свалки» — Дэниел Гоулман, написавший бестселлер «Эмоциональный интеллект», — признал свою ошибку и отсепарировал «социальный интеллект» от «эмоционального».

В своей книге под названием уже «Социальный интеллект» он определил его как умение «соображать что к чему в отношениях». Речь прежде всего идёт **об эмпатии — то есть об умении реконструировать мир другого человека.**

Другой человек для нас — это в конечном итоге просто его образ в нашей голове, то, что мы о нём думаем. И этот образ должен включать в себя понимание его способа думать, умение принять его внутренние установки, мотивы и желания, даже если они кажутся нам странными.

Нас можно смело назвать эмпатичными, если мы умеем почувствовать, что испытывает другой человек, способны понять и его самого, и его точку зрения. Впрочем, это как раз часть «социального интеллекта», пересекающаяся с «эмоциональным», а дальше начинаются различия.

«Социальный интеллект» — это способность человека корректно интерпретировать информацию от других людей и формировать свой ответ, учитывая их намерение, мнения и поведение.

Человек, обладающий хорошим «социальным интеллектом»:

- способен легко и непринуждённо вести эффективную коммуникацию;
- умеет поддержать разговор с самыми разными людьми;
- обладает навыком конструктивного диалога, когда нужно найти компромиссное решение, которое устроит обе стороны;
- **понимает, какое впечатление он производит на окружающих и что они о нём думают.**

Последний пункт, на мой взгляд, один из самых важных. И вообще это хороший критерий оценки «социального интеллекта» в полевых, так сказать, условиях, а также неплохой рецепт его развития.

## Шаг первый

Возьмите себе за правило собирать обратную связь о своих ключевых сотрудниках от их коллег. Да, у вас есть и собственное представление о каждом вашем сотруднике, но это лишь только один срез информации.

Причём он, этот срез, сделан вами, из вашей, как мы её называем, «точки обзора» — то есть с учётом вашего личного жизненного опыта, исходя из ваших знаний и представлений, наконец, на основе имеющейся у вас информации.

Если же вы в непринуждённой беседе расспросите об этом человеке его коллег, то узнаете о нём много нового. Это вполне объяснимо, ведь другие люди рассматривают данного человека исходя уже из своей «точки обзора».

**И не ограничивайтесь только вопросами о работе: зачастую, чтобы понять человека в работе, нужно знать о том, каков он в жизни, как он себя ведёт в отношениях с другими людьми, как эти люди к нему относятся и почему.**

Чем больше таких «взглядов» (информационных срезов) вы получите, тем точнее будет ваш собственный образ данного человека. Чем объемнее и содержательнее будет ваш образ сотрудника, тем точнее будет и ваша коммуникация с ним, то есть вам легче будет донести до него свои идеи, понять, почему он принимает те или иные решения.

---

### Шаг второй

В практике многих крупных компаний используется хорошо зарекомендовавший себя метод «Оценка 360». Он был создан Питером Уордом в 1987 году и описан в книге «Метод 360 градусов». Суть методики — получение информации о действиях и компетенциях сотрудника с помощью стандартизированной обратной связи от его коллег, от членов его команды.

При правильном проведении данной методики и профессиональной фасилитации её результатов с помощью опытного коуча вы существенно расширяете представление каждого члена команды о том, где его так называемые точки роста. И, что важно, эта оценка перестаёт быть «личной» оценкой руководителя, она приобретает черты объективности, а значит, имеет для человека большее психологическое значение.

---

Но хорошо ли работает эта методика, если речь идёт о руководителе компании? Насколько объективны и честны будут в своих ответах его подчинённые? К сожалению, в реальной жизни руководителю трудно рассчитывать на откровенность подчинённых, даже если она декларируется.

Поэтому руководителю не следует слишком доверять таким формализованным отчётам. **Попытайтесь понять, что о вас думают сотрудники, задействовав свой «социальный интеллект» и опросив ближний круг в неформальной обстановке.**

- Как вас воспринимают в вашем коллективе?
- Как сотрудники называют вас между собой и почему?
- Что больше всего интересует ваших сотрудников в вашей персоне?
- Кто из них вас боится, кто уважает, а кто любит — и почему?
- Что ваши сотрудники знают о вашей прошлой работе или достижениях?
- Что они думают о вас, когда вы проводите совещания, принимаете решения, присутствуете на каких-то совместных мероприятиях или активностях?
- Как они воспринимают ту форму, в которой вы сообщаете новости, даёте указания, выслушиваете отчёты?
- Что сотрудники считают вашими слабыми и сильными сторонами?
- Что они хотели бы в вас изменить и почему?

Эти и подобные вопросы можно задавать сотрудникам и напрямую, но не уверен, что это даст нужный результат. Поэтому воспользуйтесь кругом доверенных лиц, которые расскажут вам по крайней мере часть вашей «истории». От каких-то других сотрудников вы услышите другие её части, и так с миру по нитке вы соберёте достаточно полное представление о себе.

Не удивляйтесь, если сначала оно покажется вам слишком противоречивым и нелогичным. **Правда в том, что мы все не**

**так целостны, насколько себе таковыми кажемся, и плохо представляем себе, что на самом деле думают о нас люди, с которыми мы работаем.**

Важно понимать, что сам факт рабочих отношений создаёт специфический контекст нашего взаимодействия с другими людьми, а также что наши психологические реакции друг на друга этим — только служебным — контекстом не ограничиваются.

Если вы руководитель — вы важная часть жизни ваших сотрудников: от вашего настроения, от вашего отношения к ним и их коллегам, от вашего мировоззрения и даже личной жизни зависит их собственная жизнь.

Вы можете этого не осознавать, но если так, то «социальный интеллект», очевидно, является вашей «точкой роста» и вам есть куда его развивать.

---

### Шаг третий

Производственные совещания — это значительная часть нашего с коллегами социального взаимодействия по работе. При этом больше 62% сотрудников западных компаний считают совещания непродуктивной тратой времени (думая, в России ситуация схожая).

Посмотрим на производственные совещания с точки зрения «социального интеллекта», который, как мы говорили, есть способность человека **усваивать информацию, корректно её интерпретировать, а также формировать свой ответ, учитывая намерение, мнения и поведение других людей.**

Производственное совещание, если задуматься, это не что иное, как тест для компании на уровень «социального интеллекта». Во время совещаний кто-то представляет информацию, которую остальные должны усвоить, корректно интерпретировать и сформировать ответ (решение), учитывая интересы других участников процесса.

### ■ Во-первых, представление информации.

Работайте над тем, чтобы и вы сами, и ваши сотрудники представляли информацию на совещаниях так, чтобы она была понятна другим участникам, а также была функциональной, то есть чтобы они могли её примерить на свою деятельность. Поверьте, это отдельный квест, и пока вы его не пройдёте, толку от ваших совещаний будет мало.

Формы представления информации на совещаниях могут быть разными. Например, не так давно Джефф Безос, ещё будучи главой *Amazon*, запретил своим сотрудникам использовать на совещаниях презентации в *PowerPoint*, чем увеличил эффективность управленческого состава на 25%.

Какую форму он предложил? Перед совещанием каждый участник получает лист бумаги с краткой справкой по вопросу, быстро знакомится с этой информацией, и всё — можно приступать к решению вопроса, не тратя драгоценное время на заслушивание докладчика.

### ■ Во-вторых, корректная интерпретация данных.

«Социальный интеллект» предполагает не просто получение данных от другого человека в рамках социального взаимодействия, но и корректную интерпретацию этой информации. Что это значит?

В рамках общения мы обмениваемся не просто какими-то абстрактными «данными», мы пытаемся сообщить друг другу некие «смыслы», то, что называется иногда «посылом» или «месседжем». Мол, каков твой месседж? Что именно ты хотел сказать нам своим докладом?

Для того чтобы корректно считать «смысл» информации, этот «месседж», мы должны учитывать не только ту информацию, которую нам сообщают, но и тот «фон», на котором эту же информацию рассматривает докладчик.

Это известное гештальтистское правило в своё время было гениально сформулировано художником-авангардистом

Василием Кандинским: «Красный цвет на синем — это не то же самое, что красный цвет на жёлтом». И в самом деле, любая информация обретает смысл лишь на фоне каких-то других данных.

Если мы говорим: «Температура равна 36,6 градуса», мы на самом деле не сообщаем никакого действительного смысла. Важна шкала, по которой эти градусы отмеряются — по Кельвину, Цельсию или Фаренгейту, важно, чья это температура — человеческого тела, жидкости в чайнике, воздуха и т.д.

Зачастую, общаясь с другим человеком, мы не понимаем тот фон, на котором он сам видит своё сообщение. Например, он просит о повышении зарплаты.

Но каков фон его просьбы? Он оскорблён тем, что ему заплатили меньше, чем коллеге, а он про это узнал? Или у него возник конфликт с супругой на финансовой почве? Или он получил встречное предложение от вашего конкурента?

В зависимости от этого фона и следует читать его сообщение, в противном случае можно ошибиться в интерпретации данных и в своём финальном решении.

Вот почему важно обучить сотрудников не только сообщать информацию коллегам, но и объяснять контекст, с учётом которого данную информацию необходимо интерпретировать.

■ **В-третьих, учёт интересов других участников.**

Понятно, что любая информация, которую нам предстоит интерпретировать, имеет фон (контекст), созданный её автором. Однако эта информация, оказавшись у нас, воспринимается нами уже на нашем собственном фоне, в контексте тех знаний, намерений и проблематизаций, которые актуальны для нас.

Иными словами, **любая информация в рамках коммуникации исходно обладает двумя смыслами — тем, что вкладывает в неё докладчик, и тем, что усматривает в ней слушатель.** По сути, сами эти два человека являются разным фоном для одних и тех же данных.

Когда руководитель склада говорит, что у него не хватает места для размещения продукции, финансист думает о том, что ему придётся списывать остатки, руководитель отдела продаж — что сейчас с него три шкуры спустят, а маркетолог — мол, эх, надо было вам всё-таки, друзья, решиться на скандальную рекламу, которую я предлагал в прошлом месяце.

Очевидно, что каждый читает в информации то, что соотносится с его собственной проблематикой, что актуально для его жизненной и рабочей ситуации.

Поэтому, если мы хотим, чтобы все сотрудники находились в одном информационном поле, необходимо, чтобы каждый давал обсуждаемой информации своё прочтение.

Как правило, именно на пересечении этих проблематик и рождается правильный ответ. Вот в этом и заключается смысл «социального интеллекта» для бизнеса.

#### Шаг четвёртый

Используйте совместные мероприятия, служащие целью сплотить вашу команду, не только для привычных награждений, застолий и воодушевляющих тостов, но и для развития «социального интеллекта» вашей команды.

Игровая форма, как это ни покажется странным, часто наилучшим образом подходит для весьма и весьма серьёзного и откровенного разговора о тех вещах, о которых вы, возможно, не привыкли говорить друг с другом, а следовало бы.

Например, это может быть игра, в которой **ведущий вытаскивает из барабана карточки с написанными на них характеристиками, возможно шутливыми, и предлагает любому из участников игры забрать эту карточку себе.**

Если других претендентов на неё не обнаруживается, её получает тот игрок, который первый заявил на неё права. Если появляется конкурент, то карточку получает тот, кто побеждает в результате голосования группы.

В итоге любой игры должен быть победитель, так что создадим интригу — пусть победит тот, кто соберёт наибольшее количество карточек за игру.

Разумеется, в этой игре важно не то, кто какую карточку получил, но сам процесс обсуждения, реакций. В такой простой форме можно увидеть, как члены вашей команды относятся друг к другу, как они друг друга воспринимают, на какие характеристики и почему реагируют с большим эмоциональным вовлечением.

Пример другой игры — те же карточки, но **участники пишут на них характеристики, которыми бы они определили своих коллег (например, по три карточки на каждого из участников такой командной игры).**

Далее эти карточки оказываются у ведущего, он их вытягивает и озвучивает. Услышав соответствующую характеристику, участники должны догадаться, о ком она была написана и кем.

Эта игра, конечно, сложнее предыдущей, и хорошо, если она проводится с участием профессионального ментора. Её плюс в том, что такая групповая механика позволяет подсветить фактические взаимоотношения между членами команды и проработать имеющиеся между ними противоречия.

Как показывают исследования профессора Массачусетского технологического института Алекса Пентланда, автора целого научного направления, получившего название «социальная физика», **чем выше уровень социального взаимодействия в коллективе и выше, соответственно, «социальный интеллект» её участников, тем эффективнее такая команда справляется с производственными задачами.**

## Глава четвёртая

# Секс и восхищение

Всякий раз, когда я рассматриваю перо из хвоста павлина, мне делается дурно!

Чарльз Дарвин

Глава о «сексе» в книге, адресованной предпринимателям, может показаться странной. Но речь идёт о базовой биологической потребности, а бизнес как раз призван удовлетворять потребности клиента.

Но, конечно, мы сейчас говорим не о «секс-индустрии», как можно было бы подумать. Речь пойдёт о бизнесе впечатлений, о восхищении, которое мы хотим испытывать, и о креативности.

Дело в том, что сама формулировка — «половой инстинкт», а тем более «инстинкт продолжения рода» — вводит нас в заблуждение.

Сексуальное поведение, конечно, способно приводить к деторождению, но животные, движимые «инстинктом продолжения рода», не думают о том, что они занимаются производством потомства.

Они движимы именно «инстинктом» — в том смысле этого термина, как его использует биологическая наука (в случае человека мы говорим больше о потребностях, нежели об инстинктах в научном смысле этого термина).

Понятие «биологического инстинкта» предполагает наличие жёсткой программы, реализующейся при определённых обстоятельствах помимо воли и сознания живого существа.

Половой инстинкт проявляется у животных специфическим возбуждением, которое возникает при определённом

ной стимуляции, а регулируется гормональными факторами и поведенческими программами.

Это значит, что животными руководит вовсе не идея продолжения рода (как, казалось бы, следует из названия соответствующего «инстинкта»), а то, что с ними происходит на нейрофизиологическом уровне, — сексуальное возбуждение, сексуальная доминанта и т.д.

**Появление потомства — это в каком-то смысле параллельный сексуальному поведению процесс.** Да, ради него эволюция и запрограммировала в животных определённый паттерн сексуального поведения, но вот в известность о своей цели она их не поставила.

Они не знают, зачем и ради чего они пускаются «во все тяжкие». Они просто не могут не испытывать сексуального возбуждения, если на них воздействуют специфические стимулы и их собственный гормональный фон.

---

То есть это два самостоятельных процесса: сексуальное возбуждение и соответствующее поведение животного, с одной стороны, и процесс зачатия, вынашивания и рождения потомства — с другой.

---

В случае человека сексуальность и вовсе отделилась от «инстинкта продолжения рода»:

- во-первых, мы, в отличие от других животных, знаем о возможных последствиях своей половой активности и, за исключением редких случаев, пытаемся этих последствий избежать;
- во-вторых, мы, в отличие от большинства животных, способны получать благодаря своей сексуальной активности сильное чувственное удовольствие, а также испытывать более сложные переживания, сопряжённые с сексуальностью, — любовь, благодарность, привязанность, эмоциональная близость, ревность, стыд, вина и т.д.;

- в-третьих, наша сексуальность жёстко отформатирована системой воспитания — нас воспитывают в представлении о том, что такое «нормальная» сексуальность, но вместе с тем нас также, вольно или невольно, информируют и о многообразии возможного сексуального опыта;
- в-четвёртых, социокультурная матрица определяет не только сексуальную жизнь половых партнёров, но и общественную, так скажем, форму их отношений — заключение брака, брачный договор, предполагаемая браком моногамия, права на детей и т.д.;
- в-пятых, сексуальность имеет в нашей жизни не только физиологическое, социальное и этическое измерение, но ещё и эстетическое — стандарты красоты, мода, художественные произведения, эротика и т.д.

Учитывая все эти факторы, нельзя сказать, что «сексуальность» — это то, что мы о ней обычно думаем. Можно сказать, что **это область наших чувствований, которая проникает во все сферы и среды нашей жизни, зачастую видоизменяясь в них до неузнаваемости.**

С другой стороны, сексуальность, как бы она ни трансформировалась в рамках нашей культуры, — это проявление биологической потребности, то есть сама биологическая потребность, а значит — желание.

---

Вот почему бизнес, даже если не ставит перед собой цели работать непосредственно на сексуальное желание своего клиента, старается сделать свой продукт максимально «сексуальным», то есть вызывающим восхищение.

---

Именно с этой целью к рекламе привлекают селебрити, которые являются эталонами привлекательности, красоты, сексуальности. Реклама обещает сделать нас привлекательными, неотразимыми, желанными.

Социальный статус, на который намекает реклама предметов роскоши, в основе своей тоже содержит сексуальный подтекст:

- мужчины, обладающие социальным статусом, кажутся женщинам более сексуально привлекательными;
- мужчины подсознательно конкурируют друг с другом за тот самый статус именно потому, что это делает их более предпочтительными партнёрами в женском восприятии.

Наконец, огромная индустрия красоты, которая работает как на женщин (в первую очередь), так и на мужчин — от косметики, моды и пластической хирургии до фильтров и масок в мобильных приложениях, — есть сексуальность в чистом виде.

**Секс всюду — в телевизионных шоу и кинофильмах, в музыке и одежде, в рекламе и на упаковках товаров, в спорте, деньгах, социальном статусе и т.д. Но и это всё лишь вершина айсберга...**

## Большой размер

Как мы с вами уже знаем, мозг человека представляет собой сложный комплекс структур, формировавшийся постепенно, но, этаж за этажом, в течение миллионов лет эволюции.

- Первый этаж достался нам от рептилий, то есть ему больше 100 миллионов лет как минимум. **Рептильный мозг, как мы помним, отвечает за наш жизненный тонус, включая, кстати, сексуальную активность.**
- Второй этаж нашего мозга — это наследство, которое завоевано силами млекопитающих, то есть ему порядка 50 миллионов лет. **Лимбическая система отвечает за эмоции, которые, в свою очередь, сигнализируют нам о состоянии наших базовых потребностей** (если они удовлетворены — эмоции положительные, если нет — отрицательные).
- Наконец, третий этаж — неокортекс. Понятно, что от тоже возник не вчера. Но кора коре рознь: **есть та кора, что отвечает за создание образа окружающего нас мира и завязана на органы чувств, а есть та, которая, так сказать, думает.**

Эта «думающая» или, как ещё её называют, «ассоциативная» часть коры головного мозга расположена прежде всего в двух регионах:

- в теменной коре (третичные зоны анализаторов);
- в лобной, префронтальной коре (формирование образа будущего).

Вопрос, который всегда интересовал учёных: почему у человека именно эти зоны так бурно разрослись за сравнительно небольшой исторический период — не за миллионы лет эволюции, как в случае двух первых этажей, а за какие-то сотни тысяч?

Очевидно, что у этого эволюционного приобретения был какой-то смысл — зачем-то эти области коры нашим предкам понадобились. Но поскольку никто со свечкой при этом не стоял, учёным остаётся лишь строить на этот счёт разные гипотезы.

И, наверное, нет ничего удивительного в том, что эти гипотезы связаны с нашими базовыми биологическими инстинктами — индивидуального самосохранения, иерархическим и половым.

Первая, которую мы уже, по сути, рассмотрели, — это теория социального мозга, возникшая на основе исследований Робина Данбара. Согласно этой теории, мы с вами нарастили дополнительные объёмы мозга, чтобы удерживать в голове всех наших соплеменников.

Для жизни в больших социальных группах нам были необходимы дополнительные расчётные мощности мозга. Это ведь не просто «удержание», надо ещё понимать, кто кому и кем приходится, кто к кому и как относится.

Социальная жизнь — это сложный процесс: необходимо учитывать родственные связи, вертикаль социальной иерархии, конкурирующие кланы внутри группы и т.д.

Впрочем, это только одна из версий формирования у нас «избыточного» мозга.

Вторая теория «большого мозга» связана с нашей агрессивностью и необходимостью, соответственно, защищать себя в борьбе с другими представителями нашего отнюдь не самого спокойного вида.

Инстинкт самосохранения потребовал множества дополнительных знаний и умений. Мы преуспели в создании и использовании вооружений, защитных сооружений, координации боевых подразделений и т.д.

*Homo sapiens* вовсе не так милы, как бы нам хотелось бы о себе думать. Мы всту-

паем в кровопролитные войны и убиваем себе подобных, извините, пачками. Причём часто без какой-то особой необходимости, а просто в борьбе за достаточно абсурдную символическую власть: захватнические войны, крестовые походы, инквизиция, революции, холокост, апартеид — вот рубцы на древе нашей Истории, по которым мы свою историю и пишем.

В общем, ещё одна из эволюционных теорий, основанная, в сущности, на дарвиновском естественном отборе, гласит: чтобы побеждать в бесконечных конфликтах, которые мы готовы развязывать буквально на ровном месте, нашим предкам потребовались дополнительные мозги.

Но есть ещё и третья теория, пытающаяся объяснить непропорциональное увеличение объема нашего мозга, и в основе этой теории половой отбор. Причём эту гипотезу опять-таки сформулировал Чарльз Дарвин.

Согласно принципу естественного отбора, выживает сильнейший — то есть наиболее приспособленная особь. Но в природе можно наблюдать весьма странные явления, которые, мягко говоря, не вписываются в логику естественного отбора.

«Всякий раз, когда я рассматриваю перо из хвоста павлина, мне делается дурно!» — писал Чарльз Дарвин одному из своих корреспондентов.

Ну ещё бы! Как эволюция вообще могла допустить, чтобы животное отрастило себе такую, по сути, калечащую его штуку, как павлиний хвост? Он ограничивает птицу в передвижении, делает её лёгкой добычей для хищника. Что это вообще за безумие?!

Но Дарвин нашёл ответ: перо павлина, как и множество других странных штук в животном мире, — это, как писал учёный много позже, **«хороший пример того, что наиболее утончённая красота может служить половым очарованием и ни для какой другой цели».**

Как мы помним, эволюция не слишком беспокоится о выживании конкретной особи, её единица — не особь, а ген, который ищет своего продолжения в веках.

И хотя огромный хвост павлина не повышает шансы конкретной птицы на выживание, его красота делает самца более привлекательным для самок. То есть павлин, может быть, и рискует жизнью из-за нефункциональности своего оперения, но вот его гены, как раз таки наоборот, получают определённое преимущество.

Итак, третья гипотеза, объясняющая нашу мозговитость, основана на принципе полового отбора. Только если павлину для соблазнения самок нужен хвост, то мужчина-человек стал использовать для этих же целей мозг, точнее — его интеллектуальную функцию.

Неслучайно есть ещё один так называемый проклятый вопрос эволюции, которым всю жизнь задавался Чарльз Дарвин: «Почему мы так добры друг к другу и почему так умны?».

Ответа на него пришлось ждать достаточно долго. Он был получен лишь в 80-х годах прошлого века (Дарвина уже сто лет как не было в живых) в рамках широкомасштабного — 16 тысяч респондентов — исследования, в котором изучались представители 37 различных обществ и культур.

Проектом руководил эволюционный психолог, профессор Техасского университета в Остине — Дэвид Басс. И он доказал, что вне зависимости от культуры, пола и возраста **ключевыми факторами, универсальными критериями выбора полового партнёра у представителей нашего с вами вида являются — внимание! — те самые дарвиновские ум и доброта.**

Теперь вернёмся к павлину. А чего он, собственно, добивается своим хвостом? Какое чувство он пытается вызывать у павы — самки павлина? Прозвучит, может быть, забавно, но он пытается вскружить ей голову.

Любовник из него, как мы понимаем, не очень ловкий — хвост мешает. Поэтому павлины, подобно тетеревам, токуют на ограниченном участке территории.

Самки обходят эти квадранты, и если павлин своим хвостом так воздействует на её чувственность, что она «теряет голову», павы сама входит в квадрант этого павлина — то есть вверяет себя ему.

**Она — павы — делает этот выбор, и, чтобы она на него решилась, павлин должен произвести на неё неизгладимое впечатление.** Конечно, люди не павлины, но здесь важен принцип.

Вот исследование, которое было проведено уже на людях выдающимся эволюционным психологом, профессором Университета штата Нью-Мексико Джефффри Миллером,

автором, к слову сказать, прекрасной книги «Соблазняющий разум».

Миллер, по сути, доказал, что наш ум работает один в один как хвост павлина.

Вот пример из области речи и языка. Словарный запас человека составляет порядка 100 тысяч слов. Из них лишь 5 тысяч являются, можно сказать, «полезными». Мы используем их регулярно, и нам их абсолютно достаточно, чтобы донести до собеседника практически любую свою мысль или просто поддержать с ним хороший социальный контакт.

Что же представляют собой оставшиеся 95 тысяч слов? Вы удивитесь — они «декоративные», и мужчина прибегает к ним, когда в поле его зрения оказывается привлекательная для него женщина.

Зачем мужчины сыпят «декоративными» словами при виде женщин? Это позволяет им продемонстрировать качество своего мозга!

Ровно ту же самую функцию выполняют и танец, музыка, изобразительное искусство: умение сочинять музыку, импровизировать, писать стихи, способность играть на музыкальных инструментах — всё это, как известно, способно восхитить женщину.

Но чем она на самом деле восхищается? Качеством мозга потенциального избранника: от того, насколько у мужчины хорошо с этим органом, косвенно зависит и то, насколько он способен позаботиться о потомстве, насколько он будет добр (доброта, знаете ли, тоже требует ума), насколько он, наконец, будет надёжен.

---

Мозг мужчины с точки зрения теории полового отбора — это хвост павлина, с помощью которого он пытается произвести впечатление на женщину, вскружить ей голову и таким образом побудить ввериться ему.

При этом женщинам, в отличие от пав, нужно понимать «декоративные» слова, которыми пользуется мужчина. Как иначе испытать трепет, читая любовные сонеты Вильяма нашего Шекспира? Никак, нужно знать и понимать соответствующие слова.

То есть в какой-то момент, когда язык стал средством соблазнения, мужчины принялись соревноваться друг с другом в велеречивости своих признаний. Женщины же, обучаясь их понимать, превращались во всё более и более строгих экзаменаторов, в результате чего и их мозг эволюционировал столь же стремительно.

---

## Сексуальность творчества

Связь сексуальности и творчества кажется вполне очевидной. Об этом прямым текстом говорится в диалогах Платона и текстах Овидия. В более позднее время на эту же тему писали Фридрих Ницше, Оскар Уайльд, Стефан Цвейг и многие другие авторы.

Наконец, подробно эта тема была разработана в психоанализе Зигмунда Фрейда, где для этих целей использовался уже даже специальный термин — **сублимация, процесс специфической перерождения сексуальных импульсов, табуируемых в культуре, на творческую деятельность — художественную, идеологическую и научную.**

Если совсем просто, то идея сублимации состоит в том, что человек, испытывающая сексуальное влечение, которое пытается подавить в себе по тем или иным причинам (религия, воспитание, национальные традиции и т.д.), реализует эту энергию при создании художественных произведений.

В самом простом варианте сублимацией можно считать период творческой

активности у молодых людей обоих полов, когда они, страдая от неразделённой любви или вовсе из-за её отсутствия, пишут характерные стихи и прозу романтического содержания или бренчат на гитаре.

По мере вступления во взрослую жизнь этот характерный «творческий зуд», как правило, сходит на нет: сексуальная чувственность, удовлетворяемая естественным образом, больше не нуждается в переключении на творческую деятельность.

Впрочем, долгое время идея «сублимации» подвергалась критике, а экспериментальные данные, подтверждающие сам факт существования данного феномена, были получены совсем недавно.

В 2013 году группа психологов из Иллинойского университета под руководством Эмили Ким исследовала творческие способности мужчин и женщин протестантского вероисповедания.

Как оказалось, группа протестантов с сексуальными проблемами и тревогой

по поводу своих «греховных мыслей» продемонстрировала более высокие показатели творческих способностей в сравнении с протестантами, которые не имели подобных психологических проблем и не считали свои сексуальные желания чем-то предосудительным.

Поэтому и то, о чём говорил Дарвин, и то, о чём писал Фрейд, судя по все-



Что такое «креативность» и как работать с «творческими людьми»?

му, имеет под собой определённую основу. Нельзя, конечно, утверждать, что всякая креативность содержит в себе подавленную сексуальность, а тем более является признаком психологических проблем.

Однако очевидно, что сексуальная потребность, даже если она не осознаётся человеком в качестве таковой, может толкать его на какие-то креативные решения, привлекающие внимание широкой аудитории или вызывающие интерес и восхищение конкретных людей.

Сексуальная потребность и сексуальное (половое) поведение, как мы уже могли убедиться, — это вовсе не одно и то же. Поэтому не стоит удивляться, что эта потребность заставляет нас отращивать не только творческие, но даже бизнесовые «павлиньи хвосты».

Понятно, что подобные «хвосты» могут становиться причиной специфической творческой ревности в производственных коллективах. Думаю, что многие предприниматели сталкивались с трудностями при работе с талантливыми, креативными людьми и понимают, о чём я говорю.

Такие специалисты, как правило, крайне чувствительны, ранимы, обидчивы. Часто с трудом вливаются в коллектив, произвольно провоцируют конфликтные ситуации и очень терзаются уязвлённым самолюбием. Кроме того, они могут требовать особого к себе отношения и в ряде случаев не вполне объективны в оценке своего труда.

Исходно «сексуальность» по самой своей природе эгоцентрична — она предполагает желание получить удовольствие любой ценой. Она ревностна и конкурентна, ей свойственна экзальтация и бьющие через край чувства.

А ещё она может выражаться специфической «принципиальностью», претенциозностью и даже жестокостью, с чем можно нередко столкнуться, если у сотрудника соответствующий психобиологический тип.

Для «творцов» также характерны проблемы организационного характера: сорванные дедлайны, одни обещания на входе и другие на выходе, несоблюдение формальных процедур, установленных в компании, и т.д.

«Управление талантами» — это, вообще говоря, отдельное искусство. Но если этот талант ещё и художественного, так скажем, склада, то это и вовсе задача со звёздочкой.

Без таких людей вы вряд ли сможете сделать свой продукт по-настоящему ярким, запоминающимся, вызывающим восторг у клиента, но работать с таким человеком может быть очень сложно.

## Чего хотят женщины, а чего мужчины?

Мы привыкли думать, что это женщины нуждаются в восхищении. И правда, любой женщине, я думаю, приятны уместные комплименты, внимание и тому подобные вещи. Но ждут ли они восхищения как такового?

Хочется ли женщине, чтобы мужчина пал перед ней на колени и, потеряв дар речи, робел, не смея к ней прикоснуться? Да, здесь очевидно что-то не так...

Женщине важно видеть, что мужчина испытывает к ней интерес и комфортным для неё способом его проявляет, — это правда. Но куда важнее для неё — что это за мужчина. **Женщине важно самой восхищаться мужчиной, и уж только потом она ждёт от него восхищения её привлекательностью и красотой.**

Поэтому мужчина эволюционно, биологически и отчасти даже социкультурно

нацелен на то, чтобы производить эффект, восхищать женщину — своими достижениями, победами, ресурсами, которыми он обладает, силой, решительностью и т.д., и т.п.

Но теперь посмотрим на это с другой стороны. Всё получается красиво и складно, пока мы рассматриваем теорию, однако практика зачастую вносит в происходящее, мягко говоря, свои коррективы.

Допустим, у вас уже есть отношения — фазу «кружения головы» и её «потери» вы уже прошли. Дальше что? **Чего дальше хотят мужчина и женщина? Может быть, удивлю: восприятия прежних, тех, самых первых чувств.**

Мужчина хочет, чтобы женщина по-прежнему восхищалась им — видела и ценила в нём его ум, его доброту, его достижения, успехи и вообще всё, чем

он пытался её очаровать, когда у них всё только начиналось.

Думаю, многие женщины слышали от своих мужчин — мол, ты хоть понимаешь, как мне тяжело, какая у меня трудная или опасная работа, сколько всего я тащу, чего мне это стоит и т.д.?

Зачем они это говорят? Просто, когда тобой больше не восхищаются, ты пытаешься хоть как-то создать для этого повод — мол, смотри, сколько я всего делаю, восхищайся мной!

К сожалению, форма оставляет желать лучшего, но вы вдумайтесь — он просит о восхищении, он просит, чтобы она увидела, какой он герой и молодец, и тем самым сообщила ему о том, что любит его.

Думаю, вам часто приходилось слышать это словосочетание — «комплекс неполноценности». Но, согласитесь, наверное, не из мужских уст... Однако же правда состоит в том, что **самооценка — это то, что для мужчины необычайно важно, и самооценка мужчины невероятно уязвима.**

Но о каком восхищении идёт речь? На самом деле очень сильно зависит от конкретных партнёров. Например, многие женщины ждут от мужчин каких-нибудь «романтических глупостей» — не просто цветов к празднику, а чего-то такого необычного, особенного...

Мужчины недоумевают — зачем ей эта ерунда? Живём же хорошо, что ещё надо?! Мужчина не понимает, что подобный поступок, жест выделит его (в её самоощущении) из числа других мужчин и покажет его женщине, что мозг у него — ого-го какой!

Неслучайно, если вы почитаете Альфреда Адлера, который и открыл тот самый «комплекс», вы увидите, что главные герои его книги «Индивидуальная психология» (точнее, пациенты) — это именно мужчины, а вовсе не женщины.

Мужчине важно, чтобы им гордились — близкие, родные, а тем более его женщина. Если он этого не чувствует, он становится недовольным, раздражённым, злобным. Если же мужчина становится злобным, он теряет по крайней мере социальный ум, поэтому дальше с ним даже и не договориться.

Ну а что с женщинами? Чего они хотят? Да-да, мы хорошо помним — ума и доброты. А на уровне чувств? Вспоминанием то же самое правило — воспроизводства тех первых своих чувств. Что же это были за чувства? Первое — восхищение.

Да, если мужчина перестаёт восхищать женщину, это её деморализует. Если же она начинает испытывать к нему презрение или отвращение — это вообще конец.

Но это ещё не всё. Как вы помните — женщина сначала хочет восхититься, а потом почувствовать интерес к себе. Так что второе, чего хочет женщина, — это чувствовать интерес к себе, свою важность, ценность для мужчины, свою желанность.

Тем, что мужчина тогда, в начале отношений, стал ухаживать за ней, проявлять знаки внимания, интересоваться ею, выделило её из числа других женщин. И конечно, это приятно, это ценно, хочется чувствовать это всегда.

Но когда предмет страсти завоёван, происходит то, что происходит... Разведку не отправляют на завоёванные территории. Мужчину интересует то, что находится за пределами его владений, — он ведь, в конце концов, рождён завоевателем.

Впрочем, при таком подходе на завоёванных и оставленных землях скоро будет с большой вероятностью лишь выжженное поле.

Сексуальные переживания — важная часть нашей жизни. А если у человека в принципе высокий уровень психической активности, обусловленный активностью ретикулярной формации, то, вероятно, и сексуальная потребность у него выше, чем у среднестатистического человека.

---

С другой стороны, стресс, связанный с работой и высокой ответственностью, характерной для бизнеса, может приводить к сексуальным проблемам, которые, в свою очередь, вызывают чувство внутренней неудовлетворённости, повышенной тревожности и даже депрессивные расстройства.

Кроме того, сексуальность может, так сказать, вмешиваться в работу и другим образом — речь о так называемых служебных романах, соответствующих сплетням в рабочем коллективе, а также связанные с этим скандалы, вылившиеся в целое движение — *#MeToo*.

Наконец, когда мы говорим о сексуальности, то нельзя обойти стороной проблему психологии пола и межполовых отношений. Здесь нужно иметь в виду как минимум два измерения:

- первый круг вопросов касается проблемы разных возможностей у мужчин и женщин в рамках существующей модели ведения бизнеса, сформировавшейся в так называемом «патриархальном обществе»;
- второй круг вопросов — это различие в поведении мужчин и женщин, обусловленных непосредственно их психобиологическими особенностями и социокультурными стереотипами.

Вопросы первой группы активно проблематизируются современным феминистским движением, и очевидно, что чем дальше, тем острее они будут ощущаться и в рамках российских реалий.

- Прежде всего, **несправедливость в оплате труда**: согласно статистике, мужчины за одну и ту же работу в среднем получают больше, чем женщины.
- Проблема карьерного роста, **ситуация так называемого стеклянного потолка**: у мужчин в среднем больше шансов получить повышение по службе, их чаще назначают на руководящие посты в компаниях.
- Сложным остаётся **вопрос, связанный с ограничениями, которые есть у женщин, воспитывающих ребёнка** (больничные, график и т.д.). Кроме того, при приёме на работу работодатели учитывают риск беременности сотрудницы с последующим её уходом в декрет и отпуск по уходу за ребёнком.
- Наконец, проблема, связанная с профессиональным выбором: **часть профессий традиционно считаются мужскими, а часть — женскими**, с чем феминистки не согласны.

Ряд компаний, например *Google* и *Facebook (Meta)*<sup>\*</sup> не раз оказывались в центре «гендерных скандалов», связанных с тем, что мужчинам оказываются определённые преференции при трудоустройстве, а сотрудницы этих компаний сталкиваются с проявлением мужского шовинизма на работе.

Насколько эти обвинения оправданны, сказать не берусь, но проблема очевидно есть, и она должна находиться под пристальным вниманием руководства.

«Гендерные скандалы», с которыми всё чаще сталкиваются публичные компании, а будут сталкиваться ещё чаще, влияют на их капитализацию, восприятие бренда и лояльность части клиентов.

---

\* Владелец этой соцсети *Meta Platforms* в России признан экстремистской организацией и запрещён.

**Второй важный аспект — это особенности мужской и женской психологии.** Отрицать эти особенности, на мой взгляд, достаточно странно, хотя в последнее время эта тема также получает неоднозначную трактовку.

Я же рассуждаю как врач, и мне вполне очевидно, что два человека, отличающихся друг от друга на целую хромосому, неизбежно будут разными не только анатомически, но и психологически.

---

Поскольку бизнес — это не только отношения людей, но, как правило, и отношения людей разного пола, то не учитывать психологические особенности друг друга было бы, на мой взгляд, большой ошибкой.

Как бы мы ни пытались скрыться за унисексуальностью деловых костюмов, их носят живые — из плоти и крови — мужчины и женщины. У нас разная психология, разное восприятие мира, социальных взаимоотношений, разное мышление, что, конечно, не может не сказываться на рабочих процессах.

## Нейрофизиология пола

Разумеется, когда учёные говорят о чём-то «мужском» и чём-то «женском», они не имеют в виду никакой конкретной женщины и никакого конкретного мужчины.

Они говорят в среднем — то есть про **«среднестатистического мужчину»** и **«среднестатистическую женщину»**. Понятно, что каждый отдельный мозг — особенный, со своей спецификой, но «в среднем» — это другая история.

Можно сколько угодно бороться с «патриархальными научными предрассудками», но вполне очевидно, что бывают, например, невысокого роста мужчины

и высокие женщины, хотя в среднем мужчины выше женщин.

Итак, что мы имеем «в среднем», если посмотреть данные недавних и весьма авторитетных научных исследований?

Прежде всего, исследователи указывают на вербальные навыки, которые в среднем вопреки нашим бытовым представлениям ощутимо лучше развиты у женщин, нежели у мужчин.

Так, например, профессор когнитивной психологии Лейденского университета Мариша Крет показала в своих исследова-

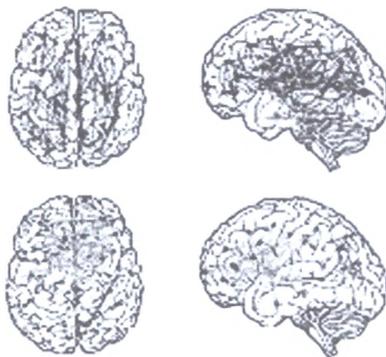


Рисунок 1

Сверху — «средний мужской мозг», снизу — «средний женский мозг». Синими линиями обозначены универсальные для представителей полов внутримушарные связи. Оранжевыми линиями — межполушарные

дованиях, что женщины чаще используют именно вербальные стратегии при выполнении заданий, требующих когнитивных рассуждений. Им легче сформулировать свою мысль, легче рассказать о произошедшем, чем мужчинам.

Рена Ли из американского Института Роскэмпа во Флориде и Миккель Валлентин из Центра семиотики Орхусского университета в Дании представили данные, согласно которым женщины лучше справляются с тестами на воспоминание событий, быстрее обрабатывают информацию, связанную с буквами, знаками, номерами, демонстрируют более высокие показатели по словесной памяти и в методиках устного обучения.

Судя по всему, эти особенности объясняются особенностями так называемой межполушарной связности в мозге мужчины и женщины.

В исследовании 2014 года учёные под руководством профессора Пенсильванского университета Мадхуры Ингалликар использовали метод диффузной тензорной визуализации (он позволяет проследить пути аксонов в толще

нервной ткани) для создания структурного коннектома среднего «мужского» и «женского» мозга.

Проще говоря, учёные смогли проследить ключевые нервные связи внутри полушарий головного мозга (белое вещество полушарий головного мозга), а также те связи, с помощью которых наши полушария связаны друг с другом, — так называемое мозолистое тело.

Замечу, что в исследовании были изучены сканы почти тысячи человек мужского и женского пола разных возрастов, что для такого рода исследований огромная выборка, поэтому полученные данные можно смело называть «средними».

Итак, что же получилось при сравнении данных средних «мужских» и «женских» мозгов? **Оказалось, что у мужчин более выражены связи внутри каждого из полушарий, а у женщин, напротив, межполушарная связность, то самое мозолистое тело.**

Различия на получившихся изображениях видны, что называется, невооружённым глазом (рис. 1).

Это исследование и в самом деле объясняет, почему мужчинам сложнее выражать свои мысли и чувства и почему женщины, напротив, не испытывают с этим никаких проблем — легче общаются, лучше понимают состояние собеседника.

Дело в том, что правое полушарие взрослого человека, по сути, неязыковое — в нём нет центров речи. Центры речи располагаются у нас в левом полушарии, тогда как правое полушарие ответственно за восприятие контекста ситуации.

Для того чтобы выразить мысли правого полушария мы должны воспользоваться левым, а их связь осуществляется через мозолистое тело. И у женщин, как показало исследование, межполушарная связность лучше, чем у мужчин.

Если упростить, то ситуация выглядит примерно следующим образом: там, где

мужчине нужно «взять паузу и подумать» или просто нужно время, чтобы облечь свою мысль в слова, женщина уже и подумала, и высказалась, и даже успела считать «ответную реакцию», хотя до неё у мужчины ещё, возможно, даже дело не дошло.

Из-за этого специфического рассинхрона женщине может казаться, что мужчина её игнорирует, не рассказывает, что решил, не принимает во внимание её доводы и т.д., что может быть чревато, в частности, производственными конфликтами.

Вполне возможно, что мужчина или просто не поспевает за темпом коммуникации, или буквально собирается с мыслями, или ему кажется, что «всё и так понятно» (социальная чуткость и эмпатия — тоже не сильная сторона мужской психологии).

---

С учётом относительной выраженности внутримушарных связей в мужском мозге мужчина способен мыслить достаточно глубоко и системно. Однако же это лишь усложняет для него вербализацию своих мыслей.

Тем более **мужчине сложно представить эти свои мысли в развёрнутом виде** — детально и с подробностями. Тогда как именно этого и ждёт от мужчины женщина, для неё как раз все эти детали и подробности крайне важны.

Если женщина не проговорила какую-то свою мысль, ей в каком-то смысле даже сложно её думать. И уж точно ей не вполне понятно, как можно думать и при этом молчать. С мужчинами наоборот: он скорее поймёт, чем скажет, скорее что-то проанализирует и решит, чем объяснит, какую он задачу решает и почему.

В любом случае трудность в выражении мыслей ещё, как мы понимаем, не свидетельствует об их отсутствии.

---

Правое полушарие ответственно за выявление нового, за математические и пространственные способности, умеет схватывать сложные аналогии. Не стоит удивляться, что именно эти интеллектуальные навыки более свойственны мужчинам, чем женщинам.

---

С другой стороны, исследователи отмечают, что межполушарные связи женского мозга обеспечивают им лучшую интеграцию интуитивной и аналитической информации — ведь за обработку первой отвечает правое полушарие, а второй — левое.

Ещё один миф о мужской и женской психологии — это то, что женщины более эмоциональны, более чувственны, нежели мужчины. Надо признать, что у нас есть все основания так думать — женщины чаще плачут, чаще признаются в тех или иных страхах, чаще ходят к психологам и говорят о психологических проблемах.

Но опять-таки отсутствие внешних проявлений каких-то состояний — в данном случае эмоций и чувств — не свидетельствует об их отсутствии. **Мужчины, может быть, и выглядят толстокожими, но под их толстой кожей — чувствующий и переживающий человек.**

Хорошо известно, что подавление, как его называют, внешнего компонента негативных эмоций приводит к развитию психосоматических заболеваний. И отнюдь не случайно мужчины чаще женщин страдают от классических психосоматических заболеваний:

- от гастрита и язвенной болезни, которые являются последствием хронической тревоги и общего стресса;
- или, например, от гипертонической болезни и атеросклероза, которые возникают вследствие длительно сдерживаемого гнева.

Ещё один аргумент в пользу мужской чувствительности — суициды. Понятно, что в добром здравии и прекрасном душевном расположении человек вряд ли будет пытаться покончить с собой, правда? Но погибших в результате самоубийств мужчин в два раза больше, чем женщин.

Да, женщины чаще мужчин страдают от депрессий и предпринимают попытки суицида тоже чаще. К счастью, фатальной оказывается только одна из десяти попыток.

Мужчины же, доведённые депрессией до края, не решаются обратиться за помощью к психотерапевту, считая это слабостью. И если решаются на суицид, то доводят дело до конца в одном из пяти случаев.

---

Впрочем, суицид — это только верхушка айсберга под названием «аутоагрессивное поведение». Аутоагрессивное поведение — это агрессия, направленная на самого себя, зачастую неосознанно.

Суицид — это очевидное членовредительство, но есть ведь ещё алкоголизм, наркомания, рискованные виды спорта и развлечения. И часто это способ справиться со стрессом, который они даже не могут высказать.

Да, мы привыкли отождествлять с мужественностью силу, решительность, героизм. Но на нейрофизиологическом уровне это не совсем так.

- **Во-первых, у мужчин просто физически объёмнее миндалевидные тела** — подкорковые нервные центры, отвечающие за страх и гнев.

Именно эти структуры мозга запускают каскад стресса: сначала появляется чувство страха, а затем включается оборонительная реакция, то есть, проще говоря, агрессия. И чем сильнее страх, тем яростней будет эта агрессия.

- **Во-вторых, мужчин с детства тренируют сдерживать гнев и не показывать страх, они этому навыку обучаются.**

Причём дело не просто в родительских инструкциях, девочек-то ведь тоже просят лишний раз не реветь. Нет, тут другое: мальчики знают, что если другие мальчишки увидят их страх, то им потом никакой гнев не поможет — станешь «слабым звеном» и «козлом отпущения».

Именно страх позора учит мальчика держать удар, скрывая свой страх. А дальше — больше: чем больше ставки, тем выше риски, чем выше риски, тем прочнее должна быть психологическая броня. Так что за внешней эмоциональной бесчувственностью мужчин могут скрываться те ещё демоны.

## Депрессивное полушарие

Страх и агрессия свойственны мужчинам в большей степени из-за большего в сравнении с женщинами объёма миндалевидных тел (жаль, их не удалить так же просто, как миндалины из носоглотки). Но вопрос о мужской депрессивности остаётся открытым.

Впрочем, у нейрофизиологии уже есть ответ, и он достаточно неожиданный. Дело в том, что наши полушария, кроме иных различий, имеют ещё и специфический, так скажем, эмоциональный настрой:

- **левое полушарие** значительно более оптимистичное, чем правое, а ещё оно вечное рвётся что-нибудь поделаться;
- **правое полушарие**, напротив, отвечает за реакции избегания и даже получило прозвище «депрессивный мозг».

Это открытие принадлежит выдающемуся американскому нейрофизиологу Ричарду Дэвидсону. Дело было в 80-х годах прошлого века — совсем ещё мо-

лодой психолог, выпускник Гарварда, будучи поклонником метода электроэнцефалографии, решил записать базовую активность мозга пациентов, страдающих от клинической депрессии.

Выборка была небольшая, само исследование — не слишком фундаментальным, но результаты Дэвидсона оказались как минимум неожиданными: у пациентов с депрессией по сравнению со здоровыми людьми отмечалась достоверно более низкая активность левой лобной доли, а доминирующим было правое полушарие.

**Последующие работы показали, что наше правое полушарие и в самом деле куда более депрессивное, чем левое.** В левом больше дофамина — как его называют, «гормона радости», в правом — норадреналина, который отвечает как раз за весь спектр негативных чувств.

Кроме того, правое полушарие сильнее связано с подкорковыми структурами,

нежели левое. А чего там только, в этих подкорковых структурах, нет: начиная с тех самых миндалин, заканчивая множественными ядрами гипоталамуса, потенцирующими стрессовую реакцию.

Не знаю, надо ли уточнять, что у мужчин с правым полушарием всё, так сказать, в полном порядке. Так что и мужским депрессиям нам удивляться не нужно, важно понять, что это может быть проблемой: **депрессия есть, а по**

**внешним проявлениям — не понять, пока не случилось что-то ужасное и даже непоправимое.**

Женщины, в отличие от мужчин, делались природой, что называется, с гарантией. Женщины в среднем ощутимо дольше мужчин живут, позднее начинают страдать из-за сердечно-сосудистых заболеваний, являющихся, как известно, главной причиной смертности, легче переносят боль.

Женщины, как мы уже говорили, более социальные. С некоторой натяжкой можно сказать, что мужчины используют свою лобную кору в первую очередь для того, чтобы сдерживать свои эмоциональные реакции. А вот женщины — как раз для того, чтобы строить социальные отношения.

---

Как показывают исследования, женщины лучше мужчин запоминают лица, лучше проходят тесты на понимание социальных ситуаций, демонстрируют лучшую социальную осведомлённость и вообще легче находят контакт с незнакомыми людьми.

Да, среди мужчин тоже встречаются «эмпаты», но их существенно меньше, чем среди женщин. Женщины больше способны к сопереживанию, к пониманию мотивов и желаний других людей, они более чувствительны к смене настроения человека, в принципе больше настроены на оказание психологической поддержки и эмоциональное участие.

Мужчины же, которые, как мы знаем, не могут похвастаться межполушарными взаимодействиями, зачастую выносят суждения социально-психологического характера, не осознавая многих психологических нюансов, доступных лишь их правому — весьма и весьма молчаливому — полушарию.

При этом если кто-то другой проговорит для мужчины эти «нюансы», важные в той или иной социальной ситуации, то он, скорее всего, и поймёт, и услышит, и примет их во внимание.

То есть речь не идёт о какой-то специфической душевной чёрствости мужчин. Речь скорее о том, что какие-то аспекты, касающиеся социальных отношений — и на работе, и дома, — для него надо просто проговаривать.

**Мужчине значительно проще показать своё отношение к человеку действием, поступком.** Более того, если он соответствующие действия совершил, то может находиться в полной уверенности, что и объяснять-то теперь ничего не нужно — ведь результат, как ему кажется, налицо.

В личной жизни мужчине легче что-то сделать — что-то починить, денег в дом принести, предложение сделать любимой женщине выйти за него — сухо и спокойно, и он уверен, что этого достаточно. Дела же лучше слов говорят!

То же самое касается и бизнеса: мужчине часто труднее презентовать результаты своего труда, многие мужчины даже не считают важным об этом говорить — сделали и сделали, мол, что об этом языком чесать.

И здесь уже проблема не только в том, что результат работы сотрудника-мужчины не будет оценён должным образом. Проблема в том, что коллеги мужчин часто не получают необходимой им информации.

---

Если что-то сделано, достигнуты определённые результаты — коллеги и подчинённые должны об этом знать, чтобы учитывать при принятии решений. Но часто мужчины об этом даже не задумываются.

---

Не задумываются мужчины и о том, что если они какой-то работой заняты, уже её делают, то и об этом их коллеги должны быть в курсе. Для многих же мужчин, пока результат не достигнут, говорить о нём неправильно.

С одной стороны, пока у тебя ещё нет результата, то и говорить вроде бы не о чём. С другой стороны, у тебя ведь может и не получиться — зачем раньше времени подставляться?

В общем, мужчины чаще женщин исходят из логики «не говори гоп, пока не перепрыгнешь» и «бережёного Бог бережёт». Но если это можно хоть как-то оправдать в межличностных отношениях, в рабочих это часто порождает задвоение: несколько команд втихомолку решают одну и ту же задачу, из-за чего общие ресурсы компании тратятся неэффективно.

Кроме того, подобная «молчанка», психологически, возможно, вполне понятная, часто порождает банальную рассогласованность действий. Дальше начинаются поиски виноватых, и обстановка в коллективе накаляется просто потому, что участники конфликта не посчитали нужным обсудить свои планы «на берегу».

Так что об этой «мужской стратегии» — сначала сделать, а затем сообщить о результате — нужно помнить. Возможно, будет правильно **намеренно создавать ситуации, когда сотрудникам, которые её придерживаются, ничего другого не останется, кроме как поделиться с коллегами своими идеями и планами.**

Формат так называемых питчингов, когда команды рассказывают не о том, что они делают сейчас, а о том, что они планируют делать на следующем этапе, может оказаться весьма продуктивным. Вполне возможно, что это позволит вам избежать многих проблем при принятии управленческих решений.

Так что социальная коммуникация, столь естественная для большинства женщин, хромающая у мужчин на обе ноги, и в самом деле может стать серьёзной проблемой — особенно если руководителем является женщина, а мужчины находятся у неё в подчинении.

Одно дело, если речь идёт просто об отношениях в коллективе — кто кому и что сказал, как отреагировал и себя повёл, но совсем другое — если это производственный вопрос, где замалчивание информации может иметь очевидные негативные эффекты.

Часто женщине-руководителю даже невдомёк, что отсутствие информации со стороны мужчины-подчинённого не означает отсутствия действий. В каком-то смысле для женщины, если о чём-то не сказано, этого как бы и нет. Хотя в случае мужчин-сотрудников это не всегда так.

Впрочем, более сильная потребность женщин в социальном взаимодействии, их готовность обсуждать личные проблемы — причём не только свои, но и чужие — также, как мы знаем, может стать своего рода «производственной проблемой». Речь, конечно, о сплетнях.

## Сплетня на рабочем месте

Слово «сплетня», естественно, воспринимается нами негативно. Однако в последнее время антропологи и эволюционные психологи увидели позитивные аспекты этого специфического и не самого приятного вроде бы социального феномена.

В своих исследованиях нейробиолог Джон Харди из Университетского колледжа Лондона, показал, что **сплетни являлись для наших предков эффективным инструментом в поиске сексуальных партнёров, помогали бороться за влияние в группе и способствовали развитию интеллектуальных функций.**

Там, где мужчина предпочитает действовать напролом, пользуясь своей физической силой, женщина, напротив, предпочитает уйти от открытого конфликта и находит обходные пути его решения, создавая коалиции, которые способны её защитить.

И в самом деле, когда вы рассказываете кому-то «сплетню», вы вступаете с этим человеком в своего рода политический альянс. Вы словно бы вербуете его — теперь вас с ним объединяет некий общий секрет. Причём не просто ваш секрет, но и секрет против кого-то третьего.

Сплетничая с вами о ком-то, человек **выказывает вам таким образом доверие** — открывает перед вами свои карты, показывает, кого он недолюбливает. С другой стороны, это делает вас в каком-то смысле соучастником конфликта, причём на стороне сплетника.

Впрочем, не следует думать, что сплетничая, человек всё это продумывает и действует осознанно. Нет, в этом задействованы биологические механизмы, что было показано в интересном эксперименте, который был проведён в 2012 году под руководством Робба Уиллера в Калифорнийском университете в Беркли.

Испытуемые наблюдали за двумя игроками, один из которых мошенничал. Когда подопытные Уиллера замечали это, у них активизировались хорошо уже известные нам миндалины, ответственные за чувство тревоги и агрессивность.

Когда же испытуемым давали возможность предупредить второго игрока

о факте мошенничества со стороны партнёра, их психологическое состояние приходило в норму, нормализовывались пульс и давление, которые буквально подсакивали в первой части эксперимента.

Иными словами, часто раскрытие какой-то секретной информации является для человека способом снять собственное нервно-психическое напряжение. Однако это может приводить к новому витку конфликта, от чего атмосфера в коллективе будет только ухудшаться.

Антрополог из Университета штата Вашингтон Николь Хесс утверждает: «Женщины сплетничают больше, сплетничают злее, сплетничают стратегически».

Но думаю, что это всё-таки слишком категоричная оценка, ведь странно было бы не учитывать эволюционное происхождение этой социальной практики и описанные Роббом Уиллером биологические факторы, действующие на человека на подсознательном уровне.

Несправедливость руководителя или нечестность коллеги могут вызывать у женщины острое чувство дискомфорта, с которым она не может справиться иначе, кроме как поделившись своими переживаниями с кем-то из коллег.

С другой стороны, это, конечно, не идёт на пользу командной работе. Различные исследователи дают разные данные: в каких-то работах указывается, что до 80% разговоров на «бытовые темы» между сотрудниками — это те самые «сплетни», в других — что 67%.

Но в любом случае это огромные цифры. Поэтому руководителю, конечно, нужно очень внимательно следить за

психологической атмосферой в коллективе, которая подогревается именно сплетнями, «разговорами за спиной», кооперацией «наших» против «не наших» и наоборот.

В какие-то моменты имеет смысл давать сотрудникам возможность «спустить пар», чтобы не допустить эскалации конфликта. Где-то же просто увеличивать степень прозрачности принимаемых решений, повысить уровень откровенности в общении с сотрудниками.

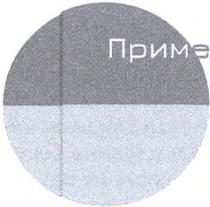
Самое же неправильное — включаться в подобные «социальные игры», множа таким образом и без того разрастающуюся как на дрожжах паранойю.



Психология пола на практике.  
Онлайн-курс  
«Мужчина и женщина»

Конечно, всё это не значит, что женщины не допускают «мужских» ошибок на производстве, а мужчины — «женских». Но по поведению женщины, как правило, можно хотя бы догадаться, что там что-то происходит или что-то идёт не так, и проактивно этим поинтересоваться.

С мужчинами же, если они не считают нужным о чём-то говорить, вы об этом и не узнаете. С учётом же нарастающей аутизации сотрудников поддержание общего информационного поля в компании, обмен информацией между коллегами и подразделениями становятся критически важными вопросами.



Применяем на практике

## «Половой вопрос»

Половая потребность является одной из трёх базовых биологических потребностей человека. И хотя, как кажется, её трудно «пришить» к бизнесу, с ней, как выясняется, связан целый спектр проблем и вопросов, которые руководителю необходимо иметь в виду.

Шаг  
первый

«Сексуальность», взятая, правда, в кавычки, является важной характеристикой продуктов компании и частью её позиционирования: красота, вдохновение, ощущение восторга и восхищения у наших клиентов — это часть маркетинга и продвижения.

Сексуальность — это не эротика. Сексуальность — это возбуждение, страсть, специфическая чувственность.

Об этом особенно важно помнить, если ваш бренд нацелен конкретно на мужскую или на женскую аудиторию.

- **мужская чувственность** — более дерзкая, агрессивная, динамичная, брутальная — это чувственность силы, покорения, овладения;

- **женская чувственность** — напротив, более мягкая, по-датливая, обволакивающая, нежная — это чувственность удовольствия и неги.

Разумеется, тут, как и в дао, важны обе составляющие — и инь, и ян. Женщина может быть сильной и динамичной, мужчина — чувственным и нежным. Однако для брендов, ориентированных на определённый пол, — косметика, одежда, спиртные напитки и т.д. — порядок имеет значение.

В конце концов, реклама и позиционирование — это не разговор о конкретном продукте, а обещание клиенту того, каким он хочет себя видеть. Неважно, таков он на самом деле или нет. Важно, чтобы бренд и рекламная коммуникация говорили ему о приближении к идеалу самого себя.

Впрочем, даже «унисекс-бренд» — компьютеры, автомобили, банки и т.д. — могут быть более или менее «сексуальными». Думаю, если сравнивать *Apple* с *Microsoft*, *BMW* с *Volvo*, «Альфа-Банк» с Россельхозбанком — это нетрудно заметить.

Если ваше позиционирование «несексуально» — это проблема. Да, такой выбор может быть целенаправленным, но только в случае детских и семейных брендов, а также товаров и услуг для стариков (но не пожилых людей).

То же самое касается и конкретных товаров или линеек продуктов: всё — от нейминга до упаковки, включая продвижение и рекламу, — может быть как «сексуальным», так и «несексуальным», и первое продаётся лучше.

Насколько ваш товар или бренд «сексуален»? Подумайте о нём в этом ключе, а затем проведите исследование, чтобы отредактировать подход к позиционированию.

Характеристика	Числовой показатель							Характеристика
Красивый	3	2	1	0	1	2	3	Некрасивый
Модный	3	2	1	0	1	2	3	Традиционный
Открытый	3	2	1	0	1	2	3	Закрытый
Рациональный	3	2	1	0	1	2	3	Эмоциональный
Безвкусный	3	2	1	0	1	2	3	Стильный
Женский	3	2	1	0	1	2	3	Мужской
Грубый	3	2	1	0	1	2	3	Нежный
Свободный	3	2	1	0	1	2	3	Сковывающий
Удручающий	3	2	1	0	1	2	3	Восхищающий
Откровенный	3	2	1	0	1	2	3	Тактический
Возбуждающий	3	2	1	0	1	2	3	Успокаивающий
Яркий	3	2	1	0	1	2	3	Бледный
Оптимистичный	3	2	1	0	1	2	3	Пессимистичный
Скучный	3	2	1	0	1	2	3	Игривый
Привлекательный	3	2	1	0	1	2	3	Отталкивающий
Динамичный	3	2	1	0	1	2	3	Размеренный

Рисунок 2

### Бланк опросника «Семантический дифференциал»

В качестве инструмента решения данной задачи можно использовать адаптированную методику «Семантический дифференциал», сравнив свой бренд (товар) с брендами (товарами) ваших конкурентов по набору характеристик\*.

Для того чтобы получить минимально достоверный результат, необходимо опросить порядка 70–75 клиентов, которых вы считаете ядром вашей целевой аудитории.

\* Кроме качественных и количественных психологических исследований, можно использовать и алгоритмы работы с большими данными. Так, например, в Лаборатории нейронаук и поведения человека ПАО «Сбербанк» мы создали продукт *BrandMapper*, который позволяет определять ключевые эмоциональные характеристики того или иного бренда в восприятии разных сегментов аудитории.

Задача испытуемых — заполнить бланк на каждый из брендов (товаров), оценив в баллах выраженность признака в паре характеристик (рис. 2).

Теперь вам следует определить, какие из этих характеристик являются предпочтительными для вашего бренда (товара). Допустим, «красивый», «модный», «открытый», «эмоциональный», «стильный», «свободный», «восхищающий», «тактический», «возбуждающий», «яркий», «динамичный».

Расчёт баллов производится по шкале от 1 до 7. Если, допустим, испытуемый поставил 3 балла слову «модный», то в ваших расчётах это будет 7 баллов в пользу модности. Если же его 3 балла ушли противоположной характеристике — слову «традиционный», — то характеристика «модный» набирает только 1 балл (рис. 3).

Суммируя результаты всех респондентов по каждой из характеристик анкеты «Семантический дифференциал» для каждого бренда (товара) в отдельности, вы можете сравнить, насколько ваш бренд проигрывает тому или иному конкуренту по важным для вас параметрам (или, наоборот, насколько он выигрывает у него).

Эти данные помогут вам скорректировать позиционирование своего бренда (товара), его внешний вид, слоганы, вординг, круг селебритис и блогеров, участвующих в продвижении, и т.д.

Рисунок 3

Пример перевода данных, полученных в анкете, для расчёта показателей необходимых вам характеристик

Данные анкеты:								
Модный	3	2	1	0	1	2	3	Традиционный
Формула расчёта результатов								
Модный	7	6	5	4	3	2	1	Традиционный

Шаг  
второй

«Управление талантами» — сложная задача, которая требует системного подхода. В основе технологии, которую мы для этих целей используем, лежит типология способов мышления, которая получила название «Троица» и подробно описана в моей книге «Троица. Будь больше самого себя!» из серии книг «Академия смысла».

Типология «Троица» учитывает нейрофизиологические особенности мозга человека и впервые была представлена ещё в работах Ивана Петровича Павлова, который разделил людей по типу высшей нервной деятельности на «художников» (преобладание первой сигнальной системы), «мыслителей» (преобладание второй сигнальной системы) и «средний тип» (как он его назвал).

В типологии «Троица» данные типы приведены к трём базовым биологическим потребностям — индивидуального инстинкта самосохранения, иерархического и полового инстинктов. И в отличие от И. П. Павлова мы называем эти типы «рефлекторами», «конструкторами» и «центристами». **Определить, к какому типу относится человек, можно с помощью специально разработанного и верифицированного теста «Троица» ([www.3mind.ru](http://www.3mind.ru)).**

Вот основные характеристики креативного типа — «рефлекторов» («художников», по И. П. Павлову), чей психобиологический тип связан именно со спецификой полового инстинкта.

- Рефлекторы ориентируются, с одной стороны, на собственное ощущение, на собственное субъективное восприятие. С другой стороны, им важно, чтобы другие люди воспринимали их работу как нечто невероятно значимое, уникальное.

Им важно постоянно получать обратную связь, которая свидетельствует о том, что ими восхищаются, что они уникальные, особенные. **Им важно знать, что они сами и результаты их труда вызывают сильный эмоциональный отклик у окружающих.**

- Рефлекторы могут быть достаточно эгоцентричны и зациклены на себе, поэтому весьма чувствительны к оценкам окружающих. Это можно заметить по манере поведения. Например, они, как правило, ярко одеваются, подчёркивая свою уникальность как внешним видом, так и манерой держаться.

Впрочем, поведение рефлектора может быть как экстравагантным, эпатазирующим, так и, напротив, подчёркнуто скромным, но побуждающим, однако, других людей обратить на это внимание.

**Как правило, рефлекторы используют в поведении определённый набор «крючков» и, можно сказать, «зацепок», помогающих им привлечь к себе внимание, заставить себя слушать и т.д.**

- Рефлекторы обладают быстрым, подвижным образным мышлением — такой человек может буквально «думать картинками». Из-за общей эмоциональности у них возможны быстрые смены настроения — от вдохновенного до полной подавленности, сопровождающейся самоуничижением («Я никуда не погужу!», «У меня ничего не получится!» и т.д.).

Им трудно выполнять работу, если она не затрагивает, не увлекает их лично. **Им важно понимать, зачем её выполнять, что это даст сверх финансового вознаграждения, чем эта работа поможет выделиться, проявить себя.**

Таким образом, работая с креативным человеком, имеет смысл придерживаться нескольких простых правил.

- **Всегда подчеркивайте важность задачи, которую решает данный сотрудник (возможно, даже её эксклюзивность).** С благодарностью будет воспринято, если вы скажете о большой значимости именно этой задачи по сравнению с теми задачами, которые выполняют другие сотрудники.

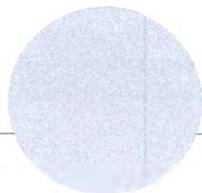
- **Демонстрируйте свою личную заинтересованность в рефлексоре** — как он важен вам для выполнения именно этой задачи, что без него вам не справиться. Дайте ему возможность блеснуть своими качествами и талантами, проявить себя.
- **Подчеркните, что о результатах работы данного сотрудника узнают другие люди и будут восхищены им и его талантом.** Используйте нацеленность рефлексора на идеальный результат, но помните, что он может и забыть о своих обязательствах, потому что его увлечёт что-то другое.

В ряде случаев рефлексору важно ощущать личную ответственность за дело или задачу. Впрочем, здесь важно не переадавить, поскольку **рефлексор часто страдает «страхом провала», особенно публичного.**

Он может бояться, что результат его работы не произведёт ошеломляющего впечатления на публику, и будет под разными предлогами избегать её финализации или даже не приступит к ней, изначально при этом на неё согласившись.

При постановке творческих задач человеку, имеющему данный психобиологический тип, или при оценке его работы старайтесь, насколько это возможно, избегать критики.

Прежде всего, с восторгом примите его идеи, затем укажите на какие-то его сильные стороны или прежние успехи. И после этого вы можете перейти к делу: сказать ему, что если он применит все эти свои выдающиеся качества к данной задаче, то результат окажется поистине ошеломляющим. Заканчивайте встречу всегда на яркой, позитивной ноте.



**Если же вы хотите, чтобы рефлектор воплотил в жизнь какую-то вашу идею или задумку, то попытайтесь обставить дело так, чтобы он считал её своей. В конце концов, не так важно, чья это идея, важно то, что она будет как следует реализована. А наилучшим образом она будет реализована, если рефлектор уверен, что это его идея.**

Обращайте больше внимания на гендерные вопросы:

Шаг  
третий

- равенство в оплате труда между мужчинами и женщинами;
- назначение женщин на руководящие посты;
- требования, предъявляемые к сотрудникам, принимаемым на работу.

Обеспечьте сотрудницам компании чувство безопасности по вопросам, связанным с материнством и детством. Старайтесь не допускать в организации ситуаций, которые могут быть расценены как харассмент или новомодный абьюз.

К сожалению, характер проблематизации данных тем в общественном сознании, как мне представляется по крайней мере, оставляет желать лучшего. Впрочем, это является своеобразной, как говорят в таких случаях, «проблемой роста», и когда-нибудь мы всё это перерастём.

Пока же эта проблема объективно есть, а сам гендерный вопрос зачастую используется как инструмент для давления на работодателя, с шантажной целью или даже для грязного пиара.

Однако это не значит, что мы свободны от предрассудков, укоренившихся в массовом сознании, которые, по сути, являются «культурно-историческими когнитивными искажениями».

Автором «культурно-исторической психологии» является выдающийся отечественный психолог Лев Семёнович

Выготский. Совместно с Александром Романовичем Лурией и другими исследователями он показал, насколько сильно обстоятельства нашего взросления и воспитания влияют на наше восприятие действительности.

Поэтому, воспитываясь в целом в весьма патриархальном обществе, мы можем даже не замечать, когда проявляем сексизм в рамках своих рабочих отношений с коллегами. Причём это касается как мужчин, так и женщин.

Женщины-руководительницы могут быть также излишне строги к женщинам-подчинённым, а могут, напротив, в феминистском запале предъявлять мужчинам какие-то также не вполне адекватные требования.

Кроме того, нельзя забывать о проблематике гендера при позиционировании продукта и при оценке политкорректности рекламы. Здесь также нужно находить баланс и соблюдать необходимую осторожность, предполагая возможные репутационные риски.

Наконец, отдельный и очень объёмный вопрос — понимание специфики мужской и женской психологии, или, другими словами, психологии пола, которой я посвятил в своё время книгу «Мужчина и женщина».

Конечно, учитывать психологию пола куда важнее с точки зрения личной жизни, нежели бизнеса. Однако сотрудник-мужчина и женщина-сотрудник, руководитель-женщина и мужчина-руководитель — это не одно и то же, и особенности их психологии также следует иметь в виду.

К сожалению, мы часто ошибочно трактуем поведение друг друга просто потому, что не понимаем действительных мотивов человека, а тем более, если это человек другого пола. Здесь также сказывается когнитивное искажение, о котором мы с вами уже говорили, — «наивный реализм».

Применительно к данному когнитивному искажению с точки зрения психологии пола важно иметь в виду, на мой взгляд, три существенных обстоятельства.

Во-первых, важно понимать, что мужчина и женщина, находясь в рабочих отношениях, в любом случае, пусть и на подсознательном уровне, воспринимают друг друга как представителей соответствующего пола.

Это значит, что они ждут друг от друга поведения, которое, как они предполагают, должно характеризовать представителя соответствующего пола. То есть отношения между мужчинами и женщинами на работе — это не то же самое, что отношение абстрактных коллег друг к другу.

Этим могут быть обусловлены различные негативные эмоциональные реакции:

- женщина, видя в сотруднике «мужчину», может переживать, что «он не так посмотрел» или «не то сказал», «не так понял», «не поддержал» и т.д.;
- мужчина же, реагируя на сотрудницу или руководительницу как на «женщину», может быть уязвлен тем, что она «высокомерна», «говорила не по делу», «не поняла сути», «вместо разговоров по делу у нее одни эмоции» и т.д.

То есть в отношениях разнополых сотрудников могут срабатывать специфические гендерные триггеры, которые на самом деле очень трудно не только контролировать, но и просто отследить.

Во-вторых, мужчины и женщины имеют определённые, привычные для них способы реагирования на женское и мужское поведение соответственно. И достаточно часто эти стереотипы закладываются ещё в родительской семье.

Например, мужчины, воспитанные доминантными матерями, испытывают трудности с тем, чтобы в принципе что-то обсудить с коллегой женского пола. Впрочем, их молчание вовсе не означает согласия с высказанной женщиной позицией. Такой мужчина просто сделает то, что считает нужным.

В результате женщина-сотрудница может чувствовать себя проигнорированной, хотя на самом деле у коллег просто не состоялось полноценной коммуникации — она высказалась, он промолчал, она была уверена, что он её услышал, а он просто не озвучил свои возражения.

Есть женщины, которые воспитывались в семьях с агрессией со стороны отца, поэтому уже во взрослом возрасте, сталкиваясь пусть даже с некоторой жёсткостью в тоне мужского голоса, сразу воспринимают ситуацию как реальную угрозу и теряют способность адекватно воспринимать суть высказывания.

Есть мужчины, которые приучены матерями принимать решения, не задумываясь о том, что по этому поводу думает или чувствует женщина. Есть женщины, которые, можно сказать, выучены в своей родительской семье провоцировать мужчин на конфликт — по сути, повторяя сценарий отношений между матерью и отцом.

Таких ситуаций-паттернов множество, и если сотрудник для вас важен, имеет смысл пытаться понять их причины, чтобы нейтрализовать негативные последствия таких иррациональных, в чём-то даже болезненных поведенческих реакций.

Наконец, в-третьих, важно понимать, что, рассматривая одни и те же, даже сугубо производственные, ситуации, мужчины и женщины обращают внимание на разные их аспекты.

Неправильно рассматривать такие ситуации как «спор двух хозяйствующих субъектов», а это, к сожалению, случается достаточно часто. На самом же деле «мужская» и «женская» точки зрения — это, по сути, два источника данных, каждый из них имеет ценность для финального решения. Так к этому и следует относиться:

- мужчины в большей степени склонны искать причинно-следственные связи, а обнаружив их, отбрасывать детали и нюансы;
- женщины, напротив, больше склонны рассматривать происходящее в общем контексте, с учётом межличностных отношений, с морально-этической точки зрения и т.д.

Учитывать взгляды, восприятие представителей обоих полов крайне важно. Представленное различие отнюдь не единственное, но оно хорошо иллюстрирует общий принцип — **там, где мужчина видит одно, женщина может увидеть нечто совершенно другое.**

«Мужской» и «женский» взгляды не являются взаимоисключающими. Напротив, если их совместить, то они дадут выигрыш для бизнеса в целом. Но, к сожалению, мы не всегда можем заметить, что тот или иной профессиональный конфликт — это вовсе не спор, а просто две стороны, в сущности, одной медали.



## Заключение

# Старое и новое

**Думать — самая трудная работа; вот, вероятно, почему этим занимаются столь немногие.**

Генри Форд

Эту книгу я посвятил человеку, которого не помню. Не помню ни его лица, ни тем более имени. Но я знаю, что он был в моей жизни. Ведь именно благодаря ему я заработал свои первые в жизни трудовые 73 копейки.

Труд в Советском Союзе был идеологемой, которую с невероятным тщанием и последовательностью внедряли в сознание людей. Лентяи, тунеядцы, бездельники воспринимались как позор общества, а «люди труда» были героями, совершавшими подвиги.

С детства нас учили тому, что «без труда не выловишь и рыбку из пруда», что «кто не трудится, тот не ест», что «труд облагораживает», и, наконец, строго по Владимиру Маяковскому, «если мальчик любит труд, тычет в книжку пальчик, про такого пишут тут: он хороший мальчик».

Те свои 73 копейки я заработал, выпиливая лобзиком металлические детали для какого-то ленинградского завода. Мы все их выпиливали, и эти деньги, я думаю, **нам платили не просто так, не потому, что наш труд стоил этих денег, а чтобы мы осознали тяжесть, важность и необходимость труда.**

Нам никогда не говорили, что кто-то пошёл работать, чтобы получать удовольствие от работы. Но нам всегда говорили — ваш труд должен приносить пользу другим людям и твоей стране.

Теперь представьте, каким был бы ваш бизнес, если бы все ваши сотрудники получили такое «трудовое воспитание»...

Да, в эпоху застоя позднего СССР лучшей иллюстрацией работы советского человека был какой-нибудь «Служебный роман» Эльдара Рязанова, где место труда заняла профанация — «лёгкой, лёгонькой промышленности».

Но это был приговор экономической системе, которая рухнула именно потому, что была абсолютно неэффективной, это не был приговор идеологии. Идеология, напротив, была абсолютно органична фактической человеческой природе: **мы созданы эволюцией для борьбы, а борьба в мирное время — это и есть труд.**

Сейчас всё меняется — снова. Современный человек больше практически не думает о труде как о необходимости или как о социальной обязанности. Он думает о работе в лучшем случае как о средстве саморазвития или о способе «убить время», чтобы не умереть со скуки.

**Конечно, сама по себе «идеология труда» так же бессмысленна, как и любая другая идеология: идея, мысль не сделают человека работающим. Таким его делают:**

- действительная нищета и голод;
- специальные «практики» — те самые трудовые 73 копейки, экскурсии на производственные предприятия, «трудова́я практика» и т.д.;
- а также, конечно, «социальное давление»: когда тунеядцем быть стыдно, делать некачественный продукт — совестно, а герои — это те, кто делает что-то сверх нормы, в ускоренные сроки, на высшем уровне качества и зачастую жертвуя собой.

---

Впрочем, правильная, удачная идея имеет свой смысл. Она формирует рамку, определяет вектор развития, создаёт нарратив, который собирает, структурирует и организует время жизни каждого конкретного человека.

Это может быть «коммунистическая идея» или «американская мечта» — без разницы. Но какая-то рамка нам точно нужна. Так где же нам её взять? Вот вопрос



вопросов в нашем атомизированном, горизонтальном мире. И как затем её внедрить, учитывая ту же атомизацию и ту же горизонтальность?

У бизнеса, а точнее у общества, нет ответа на эти главные, как мне кажется, вопросы. Да, бизнесмену, предпринимателю все эти проблемы могут показаться смешными — он же всё время на войне и в чем-то похож на Портоса, говаривавшего: «Я дерусь потому, что я дерусь!»

Предприниматель движим активностью своей ретикулярной формации, которая из него бьёт ключом. Но далеко не всякий человек чувствует в себе тот же драйв.

Да, пока мы живы, у каждого из нас вырабатывается психическая энергия, которую нужно куда-то, на что-то тратить. Но и тратить муторно, и куда — непонятно. С другой стороны, без этой траты не обойтись, иначе и правда все посходят с ума окончательно.

Всё это я к тому, что мы оказались перед совершенно новым для себя вызовом. Вызовом, который мы пока даже не можем вполне осознать и откладываем, как и всякие слишком сложные задачи, куда-нибудь на потом. Мол, пока время терпит, подождём.

Но время уже, кажется, терпеть перестало, а что делать с этой надвигающейся на нас неопределённостью, всё ещё непонятно.

---

Вот почему, не имея пока другого ответа на этот вопрос, я предлагаю, может быть, и не самый простой, но вполне, как мне кажется, здравый подход: **заняться самим человеком — понять его мышление и потребности, разобраться с механикой его мозга, которая отвечает и за то, и за другое.**

Поэтому в этой книге, начинающей серию «Мозг и бизнес», я и рассказываю про старое и новое. «Старое» — это вовсе не мои первые 73 копейки и не мой опыт взросления в «социалистическом концлагере», а наш с вами мозг.

Он и в самом деле структура древняя, ригидная, непослушная. Он и прежде-то не особенно уживался с цивилизационными нововведениями, а теперь и вовсе не знает, как на них реагировать иначе чем цифровой зависимостью, дисфоричной скукой и тщетными мечтаниями.

«Новое» — это прежде всего вызовы, которые перед нами стоят:

- **мышление, которое рассыпается** под давлением информационной гиперстимуляции, мультизадачности и когнитивной нагрузки и теряет последние признаки системности в условиях тотальной дефрагментации информационного поля и утраты академического образования;
- **социальные навыки, которые утрачиваются** людьми буквально на глазах, — а именно способность создавать «модель психического состояния другого» (*theory of mind*), навыки эмпатии, трансляции смыслов, умение понимать и учитывать интересы друг друга, умение справляться с негативными эмоциями и т.д.

Об этих двух вызовах я говорю уже достаточно давно, используя термины «**информационная псевдодебилность**» и «**цифровой аутизм**», за что, кстати сказать, меня с завидной регулярностью подвергают псевдонаучной анафеме лица, не имеющие, судя по всему, критики к своему собственному психическому состоянию (то есть не осознающие ни собственной псевдодебилности, ни, соответственно, собственного цифрового аутизма).

Но как бы там ни было, эти вопросы — мышления и социальности — мы уже более-менее понимаем как решать. И как раз этим темам я рассчитываю посвятить следующие книги в этой серии.

Но, к сожалению, мышлением и социальностью проблема нашей будущности не исчерпывается. Да и интересны эти темы будут лишь кругу избранных, поскольку требуют усилий и мотивации. А что будет со всеми остальными?

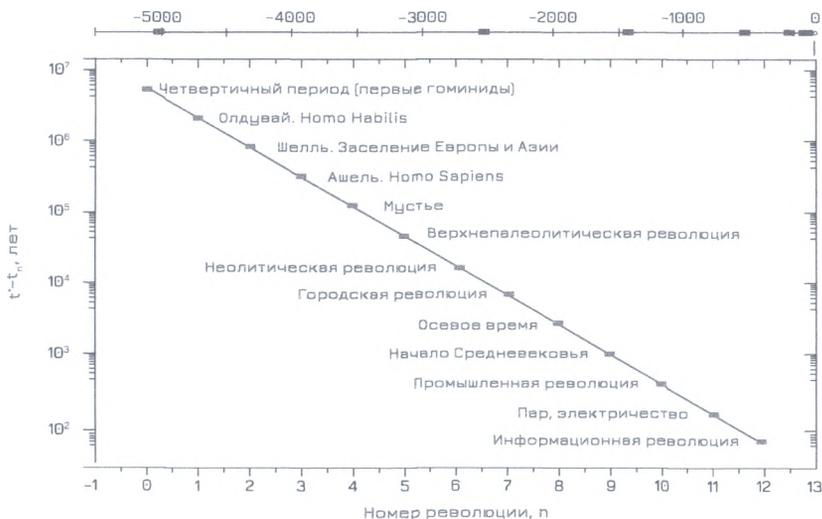


Рисунок 1 График исторических фаз по И. М. Дьяконову

## «Бежать в два раза быстрее»

В 80-х годах прошлого века наш выдающийся соотечественник, член-корреспондент Британской академии, почётный профессор Чикагского университета Игорь Михайлович Дьяконов опубликовал монографию «Пути истории: от древнейшего человека до наших дней».

В ней он детально рассматривает, как мир менялся от эпохи к эпохе через несколько последовательных фаз — первобытную, первобытно-общинную, раннюю древность, имперскую древность, Средневековье, абсолютистскую постсредневековую, капиталистическую и посткапиталистическую.

Каждая из этих фаз определяется им через набор универсальных критериев. То есть выделение этих фаз — не при-

хоть, не условность, а, по сути, почти математический результат.

Впрочем, дальше включается и вовсе самая настоящая математика: данные фазы имеют в истории человечества вполне определённый временной диапазон и складываются в математическую прогрессию, соответствующую формуле экспоненциального роста.

Таким образом, рассматривая фундаментальные закономерности трансформации культуры, общества и технологий, Игорь Михайлович предсказывает фактически момент «конца истории» — 2027 год (рис. 1).

К этому, наверное, можно было бы отнестись скептически: данные получены на основании гуманитарной науки.

## Заключение

### Старое и новое

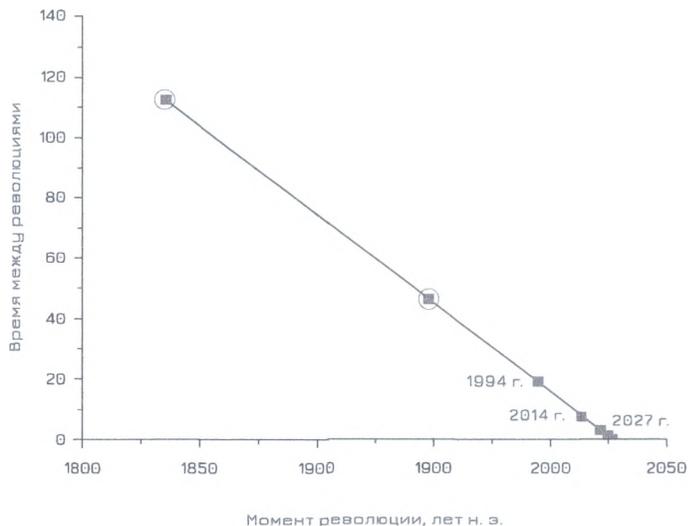


Рисунок 2

График технологических революций по С. П. Капице

Можно было бы, наверное, от них и отмахнуться. Но всё не так просто.

К таким же точно результатам в начале 2000-х пришёл и Сергей Петрович Капица. Только он анализировал уже не абстракции типа «фаз развития», а фактическую динамику роста населения, а также скорость, с которой нарастают технологические революции в исторической перспективе (рис. 2).

Уже на другом материале, на других данных физик, а не лирик приходит к тому же самому результату — 2027 год. Но почему вдруг такими темпами ускоряется научно-технический прогресс?

Это достаточно просто: ещё никогда на Земле не жило столько людей, а сре-

ди них не было столько образованных людей, а среди них, соответственно, столько учёных (рис. 3).

Учёные же, в свою очередь, никогда прежде не распоряжались такими гигантскими финансовыми и технологическими ресурсами для своих исследований, как сейчас.

Такие компании, как *Google* (США) и *Huawei* (Китай), целенаправленно тратят более десятой доли своей фантастической прибыли на новые технологические разработки и фундаментальные научные исследования.

Это приводит к тому, что **научные открытия и технологические прорывы более не следуют один за другим,**

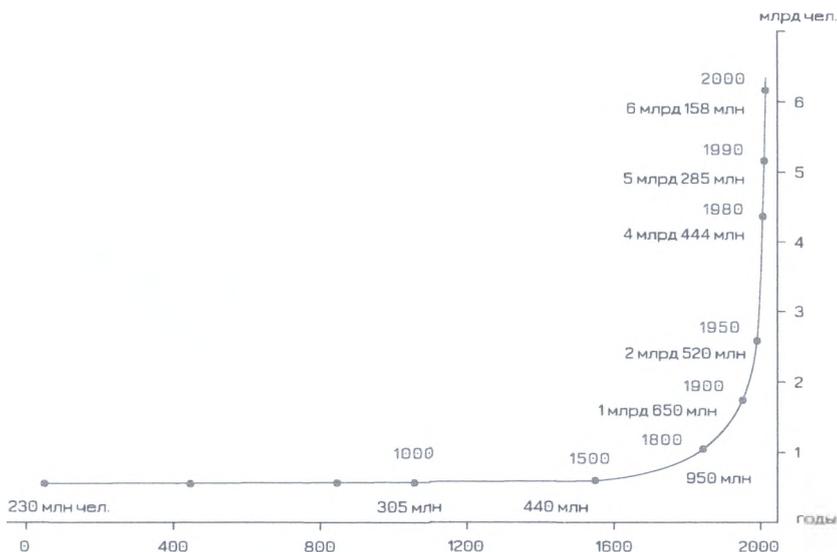


Рисунок 3 Экспонента роста численности населения Земли

**а буквально наслаиваются друг на друга,** что, как известно, является одним из определений «технологической сингулярности»\*.

Какова же дата наступления «сингулярности», о которой нам говорит Рей Курцвейл — самый успешный из технологических предсказателей? Согласно опубликованным прогнозам, по «закону ускоряющейся отдачи» того же Курцвейла «технологическая сингулярность» должна войти в мир в 2045 году.

Но, например, весной 2021 года на закрытой встрече Курцвейл назвал уже другую дату. Учитывая темпы развития нейроимплантатов, он считает нужным сдвинуть свой прогноз к началу 2030-х.

Честно говоря, именно по части прогресса в области нейроимплантатов я с Реєм Курцвейлом не вполне согласен. Но, с другой стороны, средневзвешенный прогноз мировых экспертов по искусственному интеллекту ещё совсем недавно составлял около

\* «Технологическая сингулярность» — момент, когда технологический прогресс станет настолько быстрым, сложным и неконтролируемым, что человек перестанет играть в нём какую-либо роль, а система уже будет развиваться самостоятельно.

## Заключение

### Старое и новое

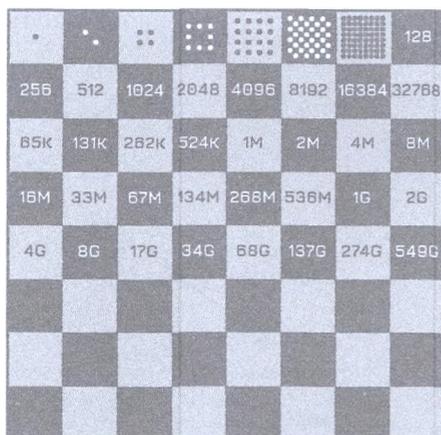


Рисунок 4 Пример экспоненциального роста на шахматной доске

ста лет... А мы тут бодаемся между 2045-м и 2030-м.

В общем, есть основания полагать, что мы находимся в точке перехода, когда экспоненциальный рост подходит к своему пределу.

Когда вы кладёте на первую клетку шахматной доски одно зернышко, на вторую — два, на третью — четыре, на четвертую — восемь, а на пятую — шестнадцать, вам кажется, что это тягомотина «ни о чём» будет продолжаться вечно.

Но, если следовать принципу удвоения, вам уже очень скоро не хватит всех элеваторов земли, чтобы разместить в них то количество зерна, которое должно лежать на соответствующей клетке (рис. 4).

Если бы вы могли дойти до 64-й клетки, то вам бы понадобилось всё зерно, когда-либо выращенное в этом мире, и даже больше этого — примерно 1,2 триллиона тонн.

Впрочем, обо всём этом я куда более подробно писал в своей книге «Четвёртая мировая война». И, поверьте, был бы рад ошибаться, но, к сожалению, пока у меня нет оснований менять свой личный прогноз.

Он же заключается в том, что, скорее всего, мы не успеем до точки «технологической сингулярности» (или бог знает, чем это ещё может быть) стать достаточно мудрыми, чтобы не позволить ей взять над нами верх.

Да, «новое» — это прежде всего абсолютная неопределённость, с которой мы сталкиваемся буквально по всем фронтам: технологическая неопределённость, культурная, институциональная, геополитическая и, конечно, гуманитарная в широком смысле этого слова.

Каким будет «цифровой человек»? Какая реальность будет его формировать? Как он будет эту реальность картировать? Не падёт ли он жертвой тотального культурного регресса? Не манифестирует ли в нём животная агрессия, требующая «взять всё и поделить»?

«Старое» мозга и «новое» времени рассвета — это гремучая смесь. Неслучайно всякая цивилизация до сегодняшнего дня гибла на пике своего развития — хоть Вавилон, хоть Египет, хоть Древняя Греция с Древним Римом.

Не нужно, мне кажется, быть семи пядей во лбу, чтобы видеть, что мы подошли к очередному такому рубежу. Причём на скорости, прежде не виданной.

Но не будем заканчивать книгу на минорной ноте. **Бизнес, как известно, это борьба, а люди, которые им занимаются, безусловно, по сути своей бойцы.** Так что, я уверен, боевой дух возьмёт верх, и мы победим.

---

И да, всякий кулик хвалит своё болото, но, может быть, в данном случае кулик и не так уж неправ. Мне кажется, что без знаний о том, что такое человек, без внятной антропологии будущего даже самым смелым бойцам в этой битве не снискать победы.



Онлайн-курс  
«Мозг и бизнес»

Вот почему я буду работать над этой серией книг и очень надеюсь, что она поможет вам чувствовать себя увереннее в нашем беспокойном мире, раскрыть ваш потенциал и дать ощущение смысла и ценности вашего дела.

Всего вам самого доброго и до скорых встреч!

Искренне ваш,  
Андрей Курпатов

# Оглавление

---

<b>Введение</b>	
Новая реальность.....	5
<b>Часть первая</b>	
Как работает мозг? .....	23
<b>Глава первая</b>	
Этот мир придуман нами .....	25
<b>Глава вторая</b>	
Основной закон мозга .....	47
<b>Глава третья</b>	
Трёхэтажный мозг .....	71
<b>Часть вторая</b>	
Чего мы хотим? .....	103
<b>Глава первая</b>	
Фабрика страстей .....	105
<b>Глава вторая</b>	
Страх и деньги .....	113
<b>Глава третья</b>	
Власть и совесть .....	131
<b>Глава четвёртая</b>	
Секс и восхищение .....	173
<b>Заключение</b>	
Старое и новое .....	211

---

**АНДРЕЙ КУРПАТОВ**  
Мозг и бизнес  
Инструкция по применению

Главный редактор: Е. Никитина  
Корректор: Е. Комарова  
Обложка: О. Кордюкова  
Верстка: Д. Прокофьевича, С. Курочкин

Научно-популярное издание  
Подписано в печать 12.05.2022.  
Формат 70x100/16. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 15,4. Тираж 10 000 экз.  
Заказ № 02106/22

ООО «Издательский Дом «Нева».  
125424, г. Москва,  
Волоколамское шоссе,  
д. 73, офис 341

Срок годности не ограничен  
Отпечатано в соответствии  
с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт».  
170546, РФ, Тверская область,  
промышленная зона Боровлёво-1,  
комплекс № 3А. [www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)

16+



Серия книг

# МОЗГ И БИЗНЕС

Серия книг «Мозг и бизнес» — это новый подход к решению проблем бизнеса. В стремительно меняющейся реальности нового времени поведение человека становится самым слабым звеном. Поэтому книги серии отвечают на ключевые вызовы:

- ♦ Как Вам работать с клиентами, сотрудниками, партнёрами по бизнесу и при этом сохранить себя?
- ♦ Как использовать инструменты мышления для достижения Ваших бизнес-целей?



## МОЗГ И БИЗНЕС Инструкция по применению

Ключевые факты о поведении человека и его потребностях.



## ФАКТ-КАРТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА Инструменты мышления

Самый эффективный инструмент решения бизнес-задач.



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ Технология «Векторное кольцо»

Системное решение для бизнеса — от продукта до коммуникаций.



# Мозг и бизнес



Онлайн-курс Андрея Курпатова  
для предпринимателей и руководителей

## Эффективность и результат

- Научитесь принимать бизнес-решения на основе научного подхода.
- Освойте современные техники управления коллективом.
- Получите 15 проверенных инструментов для повышения эффективности бизнеса.

Если Вы столкнулись с низкой вовлеченностью сотрудников, отсутствием ожидаемых результатов, необходимостью быстро принимать большое количество важных решений — этот курс для Вас!

### На курсе вы получите навыки:

- ♦ Максимально эффективно использовать ресурс своей команды.
- ♦ Быстро адаптировать компанию к внешним изменениям среды.
- ♦ Находить нестандартные и креативные решения в условиях кризиса.



[t.me/vshm\\_business](https://t.me/vshm_business)



[vk.com/vshm\\_business](https://vk.com/vshm_business)



[zen.yandex.ru/vshm\\_business](https://zen.yandex.ru/vshm_business)





# Векторное кольцо

Онлайн-курс Андрея Курпатова  
для руководителей и собственников бизнеса

## Стратегическое мышление в бизнесе

- 1 Научитесь находить потенциал и точки роста в Вашем бизнесе.
- 2 Получите инструмент оптимизации бизнес-процессов.
- 3 Сможете сохранить конкурентоспособность на изменчивом рынке.

Если Вы столкнулись со «стеклянным потолком», хотите масштабировать свой бизнес, вывести его на новый уровень, сделать привлекательным для инвестора — этот курс для Вас!

### На курсе вы сможете по-новому увидеть:

- ♦ Свой продукт и источники вашей прибыли.
- ♦ Значение ключевых людей и структуру бизнес-процессов.
- ♦ Своего клиента, маркетинг и каналы дистрибуции.



[t.me/vshm\\_business](https://t.me/vshm_business)



[vk.com/vshm\\_business](https://vk.com/vshm_business)



[zen.yandex.ru/vshm\\_business](https://zen.yandex.ru/vshm_business)





«Академия смысла для бизнеса» — сообщество предпринимателей и руководителей из разных отраслей, а также практикующих экспертов, работающих на базе «Высшей школы методологии».

Участники программ АСБ получают навыки решения управленческих задач с помощью инструментов эффективного бизнес-мышления, разрабатывают и разбирают бизнес-кейсы, осуществляют эффективный нетворкинг.

Благодаря инструментам, созданным специально для руководителей и предпринимателей, вы получаете уникальный шанс расширить возможности вашего бизнеса, обрести уверенность в собственных силах и добиваться поставленных целей.



Сообщество Академии — это современная интерактивная площадка для обмена опытом, получения новых знаний, среда для зарождения новых партнерских отношений и проектов.

Присоединяйтесь к сообществу  
«Академии смысла для бизнеса»!





Бизнес — это не нефть, не программное обеспечение и не укладка в салоне красоты. Бизнес — это люди, которые его делают. Люди, которые создают этот бизнес, задействованы в производственных процессах, являются его клиентами.

Люди принимают решения и действуют на всех уровнях организации бизнеса. От них зависит продукт, его востребованность и ваша успешность. Но что мы знаем об этих людях? Что ими движет? Как они думают и принимают решения? Какие факторы влияют на их поведение?

«Мозг и бизнес» — книга-инструкция для руководителей и предпринимателей, которые хотят преуспеть в своём деле и в жизни!

Андрей Курпатов — автор бестселлеров, которые проданы общим тиражом более 8 миллионов экземпляров, создатель первой на российском телевидении авторской программы по практической психологии, основатель интеллектуального кластера «Игры разума», президент Высшей школы методологии, научный руководитель Лаборатории нейронаук и поведения человека в экосистеме Сбера, который до этого на протяжении семи лет руководил крупнейшим в России холдингом по производству развлекательного контента «Красный квадрат» в качестве генерального директора и председателя совета директоров.

