СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: МАРШ! 9

1
Наполеон и толстовка: Парадокс бунтаря 19

2
Собака по имени Хот: Новаторский талант 43

3
Исчезающий слон: Талант любознательности 67

4
Река Гудзон как посадочная полоса: Дар предвидения 103

5
Неудобная правда: Разносторонний талант 137

6
Морис Чикс поет государственный гимн: Талант искренности 173

7
Разгадка: Преобразующая сила увлеченности 199

8
Как стать начальником-бунтарем: Черная борода, решительность и восемь правил бунтарского руководства 231

Финал: Risotto Cacio e Pepe 257

Эпилог: Как действует бунтарь 265

БЛАГОДАРНОСТИ 269
ПРИМЕЧАНИЯ 277

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

ВВЕДЕНИЕ

МАРШ!

Не давайте традиции ограничивать вас. Дайте себе свободу.

МАССИМО БОТТУРА, ВЛАДЕЛЕЦ И ПОВАР РЕСТОРАНА OSTERIA FRANCESCANA

«Марш!» Услышав эту команду, я поспешила вернуться из тихого обеденного зала на ярко освещенную грохочущую кухню, чтобы забрать следующее блюдо с необычным названием «Хрустящий кусок лазаньи» (La parte croccante della lasagna). Немного рагу и соуса бешамель были накрыты тонким пластом теста — это выглядело как кусок, отрезанный от целой лазаньи, и было мастерски скомпоновано так, что напоминало слегка опаленный итальянский флаг. Я последовала примеру своего коллеги, официанта Пино: подняла тарелку и направилась в зал. Моя рука дрожала, когда мы с Пино одновременно поставили тарелки перед парой итальянских знаменитостей: они праздновали годовщину свадьбы. На стенах, окрашенных в голубой и серый цвета, висела коллекция современного искусства мирового уровня — и это было лишь одним из многочисленных достоинств ресторана Osteria Francescana в итальянской Модене. В 2016 году, когда я в нем работала, он имел три звезды Мишлен и первое место в рейтинге 50 лучших ресторанов мира. Osteria Francescana — первый итальянский ресторан, достигший вершины этого списка.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

Тем временем мы с Пино выносили из кухни тарелки с другим фирменным блюдом — Bollito non bollito (в буквальном переводе — «Отварное неотварное мясо»). Bollito misto — классическое североитальянское тушеное блюдо, состоящее в основном из отварного мяса. Оно традиционно готовится из разных частей говядины — например, из языка, ребер и т. д. — и подается с мясным бульоном и salsa verde (зеленым соусом), а иногда и с некоторыми другими пикантными приправами. Это блюдо хорошо есть холодным зимним днем, хотя оно и не слишком приятно на вид, а долгое отваривание лишает мясо цвета и запаха. Однако таков способ приготовления. Итальянская кухня следует крайне строгому своду правил: мелкая паста подается с мясными соусами, а длинная — с соусами из морепродуктов. В старинных рецептах нельзя ничего менять. Итальянская культура чтит свои традиции, начиная от кухни и фестивалей народного танца и заканчивая днями святых, а также праздником доброй волшебницы Бефаны*, которая зимней ночью летает на метле и разносит детям конфеты.

Владелец и шеф-повар Osteria Francescana Массимо Боттура решил изменить традиционный способ приготовления Bollito misto. Он долго экспериментировал вместе с коллегами и наконец выяснил, что вкус и текстура мяса получаются гораздо лучше, если готовить его в сувиде (sous vide) — техника, когда продукт помещается в вакуумную упаковку и на несколько часов подвергается термической обработке при постоянной температуре. Для блюда Bollito non bollito в технике сувид готовится шесть видов мяса. Затем их режут кубиками и помещают на тарелку в ряд, а вдоль

* Бефана (итал. Befana, Befania, искаженное Epifania — «богоявление») — мифологический персонаж. Бефана бродит по земле в крещенский сочельник в облике страшной старухи. Иногда ее считают злой, иногда — доброй: ведь она приносит детям подарки, проникая в дом через дымоход (кстати, плохим детям в подарок достается только зола). — *Здесь и далее прим. ред.*

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

него живописно выкладывают петрушку, красно-желтое желе из копченых перцев, несколько каперсов и анчоусов, луковый мармелад и чуточку яблочной горчицы. Я узнала, что на это блюдо нашего шефа вдохновил Нью-Йорк, где Боттура работал в молодости. Кубики мяса высятся, подобно маленьким небоскребам, над зеленой пеной «деревьев»: это своеобразный макет Центрального парка. А красно-желтое желе образует лужайку с крошечными анчоусами, которые играют роль отдыхающих людей. Дегустация Bollito non bollito вызывает потрясающие ощущения. Кубики мяса тают во рту. А вкус нарастает, словно желание после первого поцелуя: оно расходится по телу волнами оттенков: мясного, жирного и великолепного, хотя эта яркость немного приглушена зеленью и желе.

На кухне уже ждали своего выхода два Bollito non bollito, заказанные парой, за восьмым столом. Я тщательно приводила в порядок свою тарелку, пока она не стала такой же, как у Пино. Все ждала, когда он скажет мне хотя бы пару одобрительных слов, но тщетно. Он двинулся в зал первым, а я поторопилась следом за ним, подражая его движениям и прикрывая телом изысканное блюдо.

Вы спросите, как я, профессор Гарвардской школы бизнеса, попала в центр итальянской провинции Эмилия-Романья? Почему я вдруг принялась подавать еду в одном из лучших ресторанов мира? Честно говоря, я была удивлена не меньше вас. Эта история началась с того, что я решила подготовить для Гарвардской школы бизнеса два исследования о сетях ресторанов быстрого питания и подумала: а ведь интересно было бы понаблюдать изнутри, как вообще работают рестораны. Я связалась с Боттурой, но он сообщил, что просто наблюдения мне ничего не дадут. Чтобы разобраться в его бизнесе, я должна целый день поработать у него на кухне и еще один день в обеденном зале. «Не вопрос!» — ответила я, ведь «полевая работа» — это обычная составляющая прак-

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

тического анализа Гарвардской школы бизнеса. К тому же по национальности я итальянка и всегда пользуюсь любой возможностью съездить на историческую родину.

В первый день я пришла в ресторан рано утром. В одном из трех обеденных залов увидела высокого мужчину, разговаривающего с персоналом. Это был старый метрдотель Джузеппе Пальмьери (в остерии его называют Il Direttore). Рядом стоял улыбчивый сомелье (все зовут его Белле). Он и передал меня в руки Пино, который, вероятно, должен был выручать меня в трудных ситуациях. Всего через несколько минут мы с Пино уже бодро протирали тарелки и бокалы. Потом занялись столовыми приборами, а затем мизанпласом — то есть удобно расставляли на поварских столах все, что может понадобиться во время готовки. Затем переделали еще кучу дел, в том числе расставили в вазы цветы и накрыли обеденные столы для сотрудников ресторана. В полдень мы наконец-то были готовы принять первых посетителей. И тут меня осенило: а ведь Боттура собирается занять меня всеми видами работ, включая и обслуживание столов. В юности я работала официанткой в нескольких скромных ресторанах Италии и Великобритании, то есть небольшой опыт у меня был, но ведь Боттура этого не знал! С его стороны это было довольно странным поступком — отправить новичка в обеденный зал одного из лучших ресторанов мира в качестве официанта (а мои руки, признаться, дрожали, когда я ставила блюда на стол). Думаю, ни один владелец модного ресторана не пошел бы на такое.

Но в этом весь Боттура. Многие из его административных решений могут показаться импульсивными. В 2005 году в Osteria Francescana пришли два новых су-шефа. Первый — Кондо Такахико, больше известный как Така: он пообедал в остерии как посетитель, а вскоре уже готовил на ее кухне. Второй — Давиде ди Фабио: он как раз собирался рассылать свои резюме, когда ему позвонили от Боттуры с предложе-

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

нием о работе даже без интервью. Боттура познакомился с Беппе, когда тот работал в большом ресторане — обладателе двух звезд Мишлен недалеко от Болоньи. Боттура с женой пришел туда пообедать. В тот же вечер, уже по дороге домой, Боттура позвонил Беппе и предложил ему место в своей остерии. Так он нанимал многих — быстро и как будто случайно.

Боттура — четвертый из пяти детей в семье — вырос в Модене, в квартале неподалеку от Osteria Francescana. Его мама и бабушка большую часть дня занимались готовкой. Ведь надо было кормить детей, мужа, сводную сестру и сводного брата, живших вместе с ними, а также их друзей. В пять лет Боттура начал наблюдать за тем, как мама с бабушкой готовят, особенно его интересовали скалки, с помощью которых они делали пасту и тортеллини замысловатой формы. Вернувшись из школы, братья гонялись за Массимо по кухне, размахивая каким-нибудь импровизированным оружием. А Боттура прятался в укромном уголке под кухонным столом и ел упавшие на пол кусочки теста.

Боттура не заканчивал кулинарной школы. Он стал работать поваром из чувства протеста. Чтобы угодить отцу, он поступил в юридический вуз, но был отчислен после двух лет скуки. В 1986 году он узнал о продаже разорившейся траттории Campazzo на окраине Модены. Двадцатитрехлетний Боттура не имел тогда опыта работы в ресторане, но подумал: *почему бы нет*? В конце концов, он много готовил. Когда он еще учился в старших классах, друзья постоянно сидели у Массимо дома после занятий или вечеринок, а он всегда шуровал у плиты. Когда Боттуре было 18, они всей компанией поехали на юг, в Салерно. Тогда он брал мегафон и кричал загоравшим на пляже друзьям: «Вам какую пасту готовить на обед — карбонару или аматрициану?»

Сейчас Боттуре за 50, это худой бородатый мужчина с седеющей головой. Он носит большие модные темные

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

очки и удобные джинсы с отворотами. Его руки всегда в движении. Я была рядом, когда поставщик привез свежую mozzarella di bufala*. Массимо сразу открыл ящик, осторожно достал большой мягкий шар моцареллы. Кто-то из персонала протянул ему тарелку и нож с вилкой, чтобы тот попробовал сыр, но Боттура уже разрывал шар руками. «Это просто божественно, — сказал он, протягивая мне кусок. — Вам обязательно нужно попробовать».

Однажды я спросила Боттуру о художниках, которые вдохновляют его, и шеф назвал китайского концептуалиста Ая Вэйвэя. Он учился на Западе и сочетает в своем творчестве разные традиции — в частности, минимализм и концептуализм. Один из перформансов Ая назывался «Роняя вазу династии Хань»: художник разбил бесценную вазу, возраст которой 2000 лет. «Я долго думал: зачем в одно мгновение разбивать тысячи лет истории, — сказал Боттура. — А потом понял. Видите ли, разрушительный акт Ая на самом деле был созидательным. Это было начало: разбить, изменить, создать».

Большинство предпринимателей следуют правилам, а не ломают их. Правила есть в каждой организации. Они проявляются в стандартном порядке выполнения работы, в четко выстроенной вертикали управления, даже в требованиях к дресс-коду. Пренебрежение правилами ведет к неприятностям. Даже к хаосу. Бунтарей терпят неохотно, а если они слишком активно себя ведут, им указывают на дверь.

Боттура другой. Там, где правила цементируются вековыми традициями, он поступает совершенно безрассудно, однако это почему-то работает в его ресторане, и работает феерически хорошо. Я 15 лет изучаю деятельность разных предприятий: нахожусь вместе с людьми на их рабочих

* Моцарелла из буйволиного молока.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

местах, общаюсь с руководителями. И иногда я встречаю таких, как Боттура: личностей, которые не боятся нарушать правила, сдерживающие их. Эти люди критически оценивают собственные предположения и глубочайшие убеждения — так же, как и принятые в своем окружении нормы: так они находят творческие и эффективные способы превосходно выполнить свое дело. Это люди «ненормальные» в положительном и конструктивном смысле.

Годы научных исследований дали мне возможность разобраться, почему люди обманывают на экзаменах, скрывают информацию в налоговых декларациях, врут на сайтах знакомств и идут на красный свет. Я стала экспертом по тем, кто нарушает правила и совершенно закономерно попадает в неприятности. Но за это время я часто видела, что нарушение правил связано с новаторством. Да, я разбирала истории корпоративной коррупции и должностных нарушений, но и истории смелых людей тоже. Были случаи, когда нарушения правил приводили к положительным изменениям, делали мир лучше. И тогда я спрашивала себя: чему все мы должны научиться у этих людей? В чем их секрет?

Примерно в то же самое время, когда меня стали интересовать эти вопросы, я начала исследовать и другое явление. Во многих компаниях, которые я изучала, не все любили свою работу. Я постоянно сталкивалась с такой закономерностью: сотрудник поступал на работу и поначалу полностью выкладывался, а затем заметно охладевал к ней и все больше времени использовал непродуктивно. Это делало его несчастным, разочарованным. Почему так получается? Почему для многих работа — это отстой?

Эти две мысли посетили меня, когда я была в университетском магазине Harvard Coop. Я прохаживалась там со стаканчиком кофе в руке, рассматривала книжные стеллажи и вдруг заметила необычную книгу — большого формата, цвета мерло и с роскошным золотым тиснением

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

на обложке. Она называлась «Никогда не доверяйте худому итальянскому повару». Книга была кулинарной, но весьма своеобразной. В ней было полно фотографий необычных блюд с забавными названиями, такими как «Хрустящий кусок лазаньи» (La parte croccante della lasagna), и все они сопровождались такими же необычными рассказами об их создании. Автором книги был Массимо Боттура: именно тогда я узнала его биографию и то, как он решил «нарушить традицию и проложить дорогу новой итальянской кухне». Я не понаслышке знала, как ревностно итальянцы чтут свои традиции, поэтому сразу поняла, что Боттура — бунтарь. Также я поняла, что он страстно любит свою работу. Я раньше не задумывалась о взаимосвязи между нарушением правил и любовью к своему делу, но именно тогда она показалась мне плодотворной. Эти два качества часто сочетаются.

Хотя я преподаю в Гарвардской школе бизнеса, моя работа основана на психологии. Устройство организаций в разных странах и отраслях во многом различаются, однако у них есть нечто общее — работающие в них люди. Соответствие типа организаций и психологии людей позволяет понять поведение, которое на первый взгляд кажется почти бессмысленным или вовсе нецелесообразным. Во время изучения конкретной организации возникают разнообразные вопросы, начиная с того, почему мы избегаем трудных разговоров, и заканчивая темой эффективной работы в командах. Чтобы ответить на них даже на простейшем уровне, нужно понять, как работает наш мозг, и раскрыть психологию, лежащую в основе наших решений. Этот психологический ракурс необходим — ведь я хочу понять бунтарей и изучить организации, в которых они работают.

Последние несколько лет я встречала бунтарей во многих местах, начиная с гоночного трека Ducati Corse и заканчивая колл-центрами в отдаленных районах Индии. Я ездила по

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

улицам Милана, носилась на квадроциклах по пустыням Ближнего Востока и ходила по цехам разных промышленных предприятий. Разговаривала с музыкантами, магами, хирургами, спортивными тренерами, директорами и пилотами. Наблюдала за своими партнерами в театре импровизации, посещала дни открытых дверей и практические занятия в фирмах, оказывающих специализированные услуги. Ездила в компанию Pixar в Сан-Франциско, Valve Software в Сиэтл, Goldman Sachs в Нью-Йорк и Morning Star в Калифорнию.

Бунтари, которых я встречала в этих организациях, относятся ко всем слоям населения, и каждый из них поражал меня своей самобытностью. Но все они обладали особым качеством, которое я решила назвать «непокорным талантом». В ходе исследования я выделила пять ключевых элементов непокорного таланта. Первый — новаторство, поиск перспектив и новшеств. Второй — любознательность, порыв, который в детстве заставлял нас постоянно спрашивать «Почему?». Третий — восприимчивость, способность постоянно расширять свой кругозор и видеть мир глазами других людей. Четвертый — разносторонность, стремление оспаривать предопределенные социальные роли и искать неочевидные решения. И пятое — это искренность, которая помогает бунтарям общаться с другими людьми и учиться у них. Что бы ни делали бунтари, они всегда открыты и честны, хотя это делает их уязвимыми.

В своей книге я подробно проанализирую каждый из этих пяти признаков талантливых бунтарей. Я покажу, как можно сочетать эти «ингредиенты», чтобы получить отличное блюдо. Как видите, бунтарство — это особый подход к жизни и работе, который мы все можем с умом использовать. Нарушение правил не обязательно приносит неприятности: в умеренных «дозах» оно помогает двигаться вперед. Чтобы убедиться в этом, мы с вами отправимся в удивительные места — такие, как фургончик доставки

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

фастфуда с гигантским хот-догом на крыше в Теннесси или первая в Италии фабрика пишущих машинок у подножия Альп. Мы заглянем к бунтарям на работу в лучшие отели, на плантации помидоров, в консалтинговые фирмы и голливудскую киностудию. Мы поучимся у бунтарей, не побоявшихся оказаться в уязвимом положении перед двадцатью с лишним тысячами баскетбольных фанатов. А напоследок я поделюсь восемью принципами, в соответствии с которыми живут бунтари, и тем, как с их помощью можно изменить жизнь в лучшую сторону. Каждый из нас, независимо от собственного характера или характера своей работы, способен быть бунтарем.

Одним из самых больших сюрпризов во время моего исследования стало то, что непокорный талант может оказаться ценным не только для карьеры, но и для личной жизни. Я начинала этот проект с попытки понять, как нарушение правил влияет на нашу работу, но по ходу дела открыла, что нарушение правил обогащает каждый аспект жизни. Бунтарство обновляет нас и заряжает энергией. Я неоднократно опробовала это на себе, и для меня открылся новый мир, в котором мне очень нравится. Теперь я пью на завтрак разноцветное молоко, надеваю красные кроссовки на официальные мероприятия и всегда ищу позитивные способы жизни, которые поначалу могут казаться неправильными и даже разрушительными. Надеюсь, что эта книга поможет вам открыть в себе непокорный талант, а вы затем поможете другим людям сделать то же самое. Сила привычки тянет нас к знакомому и удобному. Но нужно учиться «разбивать» свои привычки, как вазы династии Хань. Только тогда мы будем готовы меняться — и в итоге достигнем успеха.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

1

НАПОЛЕОН И ТОЛСТОВКА

ПАРАДОКС БУНТАРЯ

Не бунтари творят беды, а беды творят бунтарей.

РУТ МЕССИНДЖЕР

«Вперед! И помните, что с высоты этих пирамид на вас глядят сорок веков». Несмотря на усталость, жажду и голод после двенадцатичасового марша под горячим египетским солнцем, французские солдаты испытали прилив сил от этих слов своего военачальника. На горизонте, примерно в 15 км от них, едва просматривались Великие пирамиды. Вражескую армию было видно гораздо лучше: она расположилась на левом берегу Нила. Эти события происходили 21 июля 1798 года. Французская армия, возглавляемая генералом Наполеоном Бонапартом, подходила к укрепленному поселению Эмбаба в 30 км северо-западнее Каира. Бонапарт уже завладел Александрией, а теперь собирался захватить Каир, за что, несомненно, получил бы в придачу и весь Египет. Наполеон рассчитывал, что это даст Франции новый источник дохода и нанесет удар по главному европейскому противнику его страны, Великобритании. Господство над Египтом означало захват подходов к Красному морю —

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

главному пути из Великобритании в Индию. Французское вторжение могло принести пользу и самому Египту. Дело в том, что в стране тогда правили мамлюки — потомки солдат-рабов тюркского и кавказского происхождения. Египтяне веками терпели тиранию мамлюков и надеялись, что Франция спасет их.

На стороне врага было 6000 готовых к бою конных мамлюков, 40 тяжелых орудий и небольшое подразделение турецких солдат. Всадники были вооружены мушкетами, пистолями и метательными копьями, изготовленными из заостренных пальмовых ветвей. Боевые топоры, булавы или кинжалы они вешали на пояс или приторачивали к седлам. То же самое они делали и с короткими изогнутыми мечами из черной дамасской стали. Ради славной битвы они оделись в кафтаны с тюрбанами, украсили себя драгоценностями и монетами. Лошади вставали на дыбы и храпели от возбуждения в этой горячке. Ближе к Нилу и деревне Эмбаба стояли около 15 000 крестьян-феллахов, вооруженных в основном дубинками и копьями или длинноствольными мушкетами. На восточном берегу Нила расположился вооруженный отряд под предводительством Ибрагим-бея — он и Мурад-бей были вождями мамлюков (титул «бей» переводится как «вождь»). Под командованием беев было еще несколько тысяч мамлюков и около 18 000 пехотинцев — в основном крестьян-феллахов. У берегов Нила стояла маленькая флотилия мамлюков, управляемая греческими моряками-наемниками. В общей сложности у врага было более 40 000 солдат.

Войска мамлюков по численности явно превосходили французов: те перебросили около 25 000 человек из пяти дивизий, усиленных артиллерией и всего несколькими кавалеристами. Но, увидев расположение мамлюков, Бонапарт понял, что имеет преимущество. Мурад разместил свои войска на левом берегу Нила и тем самым совершил

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

стратегическую ошибку: уберег французов от обстрела при переходе через реку во время атаки. Ведь Ибрагим-бею пришлось бы переправляться через Нил, чтобы в случае необходимости помочь Мурад-бею. Используя это преимущество, Бонапарт решил вступить в решающий бой. Он дал войскам час на отдых, а затем приказал всем своим дивизиям наступать на армию Мурада.

Расположение войск противника не было единственным шансом на победу, которое увидел Бонапарт. Второе преимущество — основная тактика мамлюков — кавалерийская атака, которую Наполеон наблюдал в других боях. Пытаясь устрашить врага, кавалерия мамлюков бросалась на него всей массой, часто многократно, атакуя его с флангов или тыла. В этих массовых кавалерийских атаках всадники, славящиеся своим мастерством ближнего боя, передвигались очень тесным строем, подобным движущейся стене.

Бонапарт разработал, на его взгляд, эффективную контрмеру: он построил дивизию огромным квадратом. На самом деле этот квадрат был прямоугольником — его фронтальная и тыльная стороны состояли из первого и второго полуотрядов, а две боковые стороны — из третьего полуотряда. Французские солдаты выстроились в полую фигуру, в центре которой разместили артиллерию и провиант. Во время атаки мамлюков войско могло поворачиваться, подстреливая вражеских бойцов. После часового боя французы вышли победителями. Мамлюки потеряли около 6000 солдат, а французы — только 30.

Эта победа имела множество последствий, таких как изгнание мамлюков, освобождение египтян, дальнейшая экспансия Французской империи на Восток и усиление французского господства в континентальной Европе. В тот военный поход Бонапарт взял более 150 ученых, инженеров и художников, а последующая победа подстегнула исследование прошлого и настоящего Египта. Зародившаяся тогда

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

египтология открыла людям тайны пирамид и рассказала им о цивилизации, которая эти пирамиды построила. Что касается Египта, то и на него повлияло взаимодействие с Францией и ее культурой: это видно по тому, что позднее в гражданских законах этой страны были ассимилированы положения Кодекса Наполеона.

Блестящие стратегии Бонапарта сформировали основу для военного образования во всем западном мире. Планируя кампанию и тщательно ее подготавливая, он, чтобы избежать ошибок генералов-предшественников, много читал об истории, географии и культуре своего противника. И всегда стремился к неожиданным маневрам. Его любимым приемом был решающий удар в тот момент, когда враг терял бдительность. В ту эпоху армии обычно выступали друг против друга строем, благопристойно, как и положено джентльменам. А Бонапарт стремительно выводил свои войска на позиции и окружал врага прежде, чем тот успевал сориентироваться.

Наполеон совершил революцию в военном деле, введя систему армейских корпусов: фактически она сделала тактику, которую использовали другие страны, устаревшей. Система корпусов организовывала войска в мини-армии, позволяя им разделяться на марше, но всегда воссоединяться на время боя. Корпуса передвигались на расстоянии дневного перехода друг от друга, и каждый из них быстро превращался в тыльный отряд, головной отряд или резерв в зависимости от обстоятельств. Так впервые со времен поражения в Семилетней войне в 1763 году военные стратегии и теории усовершенствовались, а Наполеон стал новым спасителем Франции. Египетский военный поход, который он возглавил в 1798 году, укрепил растущую веру в его способности и послужил трамплином к его будущим победам. Благодаря государственному перевороту, организованному Бонапартом в 1799 году, он в возрасте всего лишь 30 лет стал первым консулом Республики. Даже когда его политическая карьера

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

была на взлете, Наполеон продолжал тщательно изучать труды успешных полководцев, тактиков и офицеров и применял их идеи на практике в бою. К примеру, основная идея бонапартовской стратегии центральной позиции взята у Пьера де Бурсе — начальника штаба королевской армии, который принимал участие в разных войнах, включая Семилетнюю. Стратегия центрального положения заключалась в том, чтобы разделить численно превосходящую армию противника на части и отдельно атаковать каждую из них. Другим приемом, который Бонапарт часто использовал, был боевой порядок ordre mixte, построение одновременно в линию и в колонну: батальон, построенный в линию, с каждого фланга поддерживала колонна пехотного батальона. И хотя не Бонапарт изобрел эти методы, но он их усовершенствовал: не в последнюю очередь благодаря его дерзкому стратегическому уму родилось современное военное дело.

А еще Наполеон воевал в окопах наравне с солдатами, что было крайне необычно для того времени. Историки полагают, что свое прозвище — Маленький Капрал — будущий император получил от солдат во время битвы при Лоди в мае 1796 года. Тогда он взял на себя пристрелку одного из орудий — эту работу обычно выполнял капрал. Когда его армия оказывалась под прямым огнем, он обычно был в самом пекле. Например, в решающий момент битвы при Арколе в ноябре 1796 года Бонапарт схватил флаг одного из батальонов и повел солдат под пули австрийцев. Он возглавлял атаку, пока один из офицеров не оттащил его. Когда сражение заканчивалось и орудия умолкали, Бонапарт уходил с поля боя потным, грязным и покрытым порохом. Он старался запоминать имена своих солдат. Перед боем он подходил к их кострам поболтать о доме и вселить в них уверенность, что они одолеют врага. В наполеоновской армии солдаты, происходившие из самых низов, могли дослужиться до офицерских званий, как и сам Бонапарт.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

Та же смелость руководила Наполеоном в политических реформах. Во время Французской революции законы не распространялись равным образом на всех людей, они даже не были систематизированы. Введя свой знаменитый кодекс, Бонапарт создал правовую систему, которая основывалась на равенстве всех перед законом. Кодекс Наполеона запрещал привилегии по праву рождения, разрешал свободу вероисповедания и указывал, что государственная служба должна вознаграждаться по заслугам, независимо от титулов. Позже многие страны мира приняли этот кодекс. Кроме того, Бонапарт гарантировал, что налоги будут взиматься со всех граждан одинаково. Признавая важность знаний, он провел реформы, заложившие основу системы образования современной Франции и большей части Европы. Он также осуществил либеральные реформы гражданского права: от упразднения феодализма и установления равноправия до законодательного закрепления веротерпимости и легализации разводов. Вклад Бонапарта в различные сферы государственной деятельности Франции и всей Европы был огромным.

Историки часто изображают Бонапарта властолюбцем, движимым гордыней. Но британец Эндрю Робертс, автор биографической книги «Наполеон. Жизнь», приводит убедительные доводы в пользу того, что такая интерпретация истории жизни французского императора ошибочна. Автор доказывает, что крах Наполеона был вызван не большим эго, а несколькими ошибками, которые и привели его к значительным поражениям. Другие биографы не согласны с этим толкованием. Однако нет сомнений в том, что в вопросах военной стратегии Бонапарт был новатором. Другие европейские монархи придерживались строгой военной иерархии: набор на военную службу и повышение в звании основывались на богатстве и знатности, а не на квалификации и мастерстве. Эти монархи держались подальше от воен-

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

ных действий, посылая своих военачальников командовать армиями. Себя они берегли и не участвовали в сражениях. Бонапарт был совсем другим: он сам кидался в бой.

Холодным февральским днем в Бостоне я попала в сильную метель по пути на работу. В это время в аудитории Гарвардской школы бизнеса 110 энергичных руководителей с весьма серьезными резюме занимали места, открывали сумки и готовились к занятию по теме «Как руководить талантливыми людьми». Мне предстояло рассказывать им о крупнейшей в мире компании по производству продуктов из томатов Morning Star. Предметом нашего практического анализа была моя работа объемом 10–15 страниц на основе глубокого исследования и интервью, проведенных в этой компании. Они были посвящены нестандартным принципам работы в Morning Star. В MS нет боссов и должностей. Сотрудники компании сами решили, как их навыки могут пригодиться в общей работе компании. Потом они разработали собственные цели и задачи, обсудили их с коллегами и затем окончательно приняли.

Сотрудникам MS не нужно запускать обновления вместе с менеджерами. Для этого они идут к экспертам: сотрудникам, которые будут работать с новым оборудованием. У компании нет проектно-конструкторского отдела, зато есть хороший премиальный фонд для поддержки инноваций. Сотрудники, которые успешно внедряют инновации, получают не только уважение коллег, но и денежное вознаграждение. И вот в компании решили ввести новую систему компенсаций. Будет ли она соответствовать концепции, на которую годами опирались сотрудники MS?

Занятие началось. Обычно обсуждение проблемного случая открывается вопросом о трудностях, с которыми сталкиваются участники обсуждаемой ситуации. Но вместо этого я предложила слушателям короткое упражнение

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

на свободное ассоциирование. Я спросила, что приходит им в голову, когда они слышат фразу «нарушение правил»?

«Хаос», — тут же отреагировал генеральный директор международной сети ресторанов. «Беспорядок», — выкрикнул другой слушатель. Я записала эти слова на доске. Ответы некоторых слушателей были позитивными: инновации, творчество, гибкость. Однако больше было негативных: преступление, бунт, отверженность, потеря репутации, нарушение дисциплины, беззаконие, разлад, штраф, наказание, борьба, ненормальность.

Такие термины, как «нарушение правил», «нонконформизм» и «ненормальность», можно применять к нарушителям, даже к опасным личностям. Один слушатель упомянул о Wells Fargo*, работники которого открыли миллионы поддельных срочных и текущих счетов на имена реальных клиентов. Когда те обнаружили, что с них взимают какие-то непонятные комиссионные, выпускают на их имя кредитные и дебетовые карты и открывают кредиты, о которых они не просили, контролирующие органы взыскали с Wells Fargo $185 млн штрафа. Банк, в свою очередь, уволил более 5300 сотрудников.

Другой слушатель вспомнил Бернарда Мейдоффа — финансиста, убедившего тысячи инвесторов доверить ему свои сбережения. Творчески нарушив правила, Мейдофф умыкнул более $20 млрд через хедж-фонд по схеме знаменитого «пирамидостроителя» Понци. Сейчас он отбывает тюремное наказание сроком 150 лет за проведение одной из крупнейших махинаций в истории США.

Большинство наших решений обусловливается четко определенными механизмами с конкретными обязательствами и правами. Некоторые из этих механизмов относительно

* «Уэллс Фарго» (англ.) — банковская компания, предоставляющая финансовые и страховые услуги в США, Канаде и Пуэрто-Рико.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

просты и понятны — как, например, подписание договора об аренде квартиры или найме няни. Другие сложнее — как, например, наши взаимоотношения с органами власти и корпорациями: такие отношения определяются правилами. Например, чтобы установить свою политику, организации используют инструкции, и они распространяются на все: от графика отпусков до правил поведения на рабочем месте. Обычно мы ожидаем, что люди будут подчиняться этим правилам и нормам. Но в Wells Fargo такого не случилось: сотрудники пренебрегли своим долгом действовать в интересах клиентов. И с Мейдоффом, создавшим, пожалуй, крупнейшую в мире финансовую пирамиду, такого тоже не случилось.

Также мы придерживаемся социальных норм — неписаных правил поведения в определенной культуре, обществе или социальной группе: с друзьями, коллегами, соотечественниками. Например, ожидаем, что слушатели вовремя придут в аудиторию и выполнят заданную работу. Ожидаем, что люди будут соблюдать тишину в библиотеках и носить подобающую одежду в общественных местах, не станут перебивать нас во время разговора. Веками социальные нормы обеспечивают порядок и предсказуемость в обществе, они играют решающую роль в развитии и сохранении культуры и сотрудничества между людьми. Уже в возрасте двух-трех лет дети знают правила, управляющие многими общественными отношениями. Обычно мы усваиваем социальные нормы так прочно, что даже не рассматриваем возможности их нарушения: это было бы неприлично или неприятно. Такие нарушения обычно наказываются сплетнями, насмешками и оговорами — все это мощные исправительные меры, влияющие на наше поведение. В колониальной Америке человек, пойманный на нарушении социальных норм, таком как воровство или прелюбодеяние, приговаривался к колодкам или позорному столбу в центре города. Заточение

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

доставляло неудобство, но бремя позора и осознание того, что близкие люди узнают о твоих прегрешениях, было гораздо тяжелее.

Обществом, соблюдающим нормы, легко управлять. В армии новобранцев с первого дня учат немедленно и беспрекословно подчиняться приказам. Военнослужащие действующей армии США и запаса официально присягают подчиняться приказам своих офицеров. Тысячелетиями военачальники во всем мире добивались соблюдения строгой иерархии для поддержания порядка в тяжелых условиях боя.

Бонапарт руководил немного иначе. В 1793 году, когда он был двадцатичетырехлетним капитаном, ему доверили командование артиллерией во время осады Тулона. Этот город с крупным портом был в то время оккупирован антиреволюционными английскими войсками. Если бы французские революционеры не победили, они бы не смогли построить военный флот и бросить вызов британскому господству на море. А это уничтожило бы Великую французскую революцию.

Одна из батарей, расположенная на возвышенности, играла особенно важную роль в той битве. Но во время контратак она становилась и самой уязвимой, а потому самой опасной точкой. От своего начальства Бонапарт узнал, что ни один солдат не вызвался занять эту точку во время боя. Проходя по лагерю, Наполеон увидел печатный станок, и у него возникла идея. Он напечатал плакат «Батарея бесстрашных» и установил его возле батареи. Когда на следующее утро солдаты увидели плакат, они громко потребовали дать им возможность стрелять из этих орудий. Сам Бонапарт в том бою орудовал шомполом бок о бок со своими артиллеристами. Люди стояли у орудия день и ночь, и французы выиграли сражение, Бонапарт же прославился.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

Для того чтобы нарушить правила, не обязательно быть маргиналом. Мейдофф, разумеется, по заслугам получил тюремный срок. Wells Fargo заслужила штрафы. Но Бонапарт нарушил правила и справедливо получил статус и уважение. Он — яркий пример бунтаря, ставшего героем.

В XIX веке богатые жители Европы и Соединенных Штатов увешивали себя бриллиантами, чрезмерно увлекались жирной пищей и крепкими напитками. Некоторые из американских представителей среднего класса в то время выделялись расточительностью, граничащей с сумасбродством. Они не жалели денег на ванны из цельного куска мрамора, водопады, устроенные в столовых, и садовые деревья, украшенные искусственными фруктами из четырнадцатикаратного золота. С практической точки зрения это поведение едва ли имело смысл. Люди среднего класса тратили деньги так, будто обладали несметным богатством.

Такое поведение привлекло внимание американского социолога и экономиста норвежского происхождения Торстейна Веблена, известного тем, что он оспорил многие экономические теории той эпохи. Веблен сделал вывод, что такого рода траты, демонстрировавшие способность человека «швыряться» деньгами, на самом деле нужны были для повышения статуса. Щедрые траты богачей «способствовали их престижу, и теперь средний класс использовал свое новообретенное богатство, чтобы купить статус элиты». Веблен метко нарек этот феномен «избыточным потреблением»: выбор и демонстрацию явно дорогих вещей — таких, как спортивные машины, роскошные часы и одежда, — а не их более дешевых и функциональных аналогов. Избыточное потребление сообщает миру о нашем финансовом успехе, даже если этот успех получен взаймы.

Как выясняется, мы все время посылаем миру сигналы о своем статусе. Многие качества, о которых мы хотели бы

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

сообщить другим, — ответственность, преданность, умение сотрудничать или постоянство, — сразу не заметны. В результате мы можем потратить часы на занятия йогой не потому, что действительно получаем от нее удовольствие, а потому, что хотим показать своему партнеру: смотри, какой я дисциплинированный человек. Точно так же мы можем посещать дорогую школу бизнеса, чтобы сообщить будущим работодателям о своем авторитете, уме и упорстве.

Такие сигналы, как скоростные автомобили, элегантные костюмы и ювелирные украшения, имеют одно общее качество: они недешевы. И они, и те сигналы, что не ложатся на нас таким серьезным финансовым бременем — вроде той же йоги, — крадут у нас много времени и сил, которые мы могли бы посвятить своим любимым занятиям. Эти сигналы также подвергают нас риску. Ведь дорогие украшения могут привлечь не только восхищенные взоры, но и грабителей, а крутые татуировки — внимание полиции.

Такого рода показуха распространена и в животном мире. Израильский этолог Амоц Захави отмечает: чтобы привлечь партнеров и повысить свой статус, животные часто занимаются показной и даже опасной для себя демонстрацией храбрости. Самцы-павлины хвалятся роскошным оперением своего хвоста отчасти для того, чтобы показать самке: они могут выдержать его тяжесть. (А ведь на самом деле прекрасный павлиний хвост — это эволюционный изъян: из-за него птица медленно бегает и не способна спрятаться от хищников.) Антилопы часто устраивают смертельно опасные игры в то время, как за ними гонятся голодные гепарды: они выполняют акробатические прыжки в высоту, хотя рациональнее всего в такой ситуации мчаться по горизонтальной траектории. «У меня полно сил, поэтому даже не пытайся» — вот что антилопа хочет сказать своим поведением гепарду. Ту же цель преследуют и гуппи, когда плавают прямо под носом у хищников, прежде чем умчаться

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

прочь. Похоже, по законам эволюции выживают не только самые сильные и приспособленные.

С одной стороны, решение Бонапарта сражаться вместе с «Батареей бесстрашных» кажется глупым. По социальным нормам того времени это был не его уровень, к тому же он рисковал жизнью. Но, взяв на себя эти обязательства у всех на глазах, Наполеон послал весьма ценный сигнал — о том, что его талант позволяет ему нарушать правила, проявить инициативу, рисковать и сражаться вместе с простыми солдатами до победного конца. И это очень важная вещь, которую надо понять, если мы хотим разбираться в психологии бунтаря.

7 мая 2012 года около часу дня толпа папарацци встречала черный кроссовер у отеля Sheraton на Манхэттен-Таймс-сквер. Соучредитель Facebook и ее генеральный директор Марк Цукерберг вышел из машины и в сопровождении телохранителей направился в отель. Здесь проходило стартовое мероприятие всеамериканской выездной презентации по первичному размещению акций для потенциальных инвестиционных компаний: так начинается любая открытая подписка. Финансовый директор Дэвид Эберсман и операционный директор Шерил Сэндберг присоединились к своему шефу на сцене для обсуждения сделки. Около 50 банкиров и 550 инвесторов, одетых, как на подбор, в деловые костюмы, вытянулись вдоль всего квартала в длиннющую очередь. За ними наблюдали полицейские, сотрудники с папками-планшетами и журналисты. Угрюмые охранники следили, чтобы на презентацию попадали только приглашенные лица.

Акции Facebook были, наверное, самым долгожданным первичным размещением акций в истории информационных технологий. За последние годы эта компания переживала бурный рост. Уже в 2012 году она отвечала за 56% всего общедоступного сетевого контента. Для сравнения:

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

электронная почта со своими 15% заняла второе место. Выведя компанию на биржу, Цукерберг обеспечит себе место в истории, вознаградит инвесторов, поддержавших его, и подтвердит, что среди многих неудачных социальных сетей нашего времени он один нашел правильную формулу создания долговременного интернет-ресурса.

Встреча оправдала надежды: на ней была представлена, как оказалось, лучшая на тот момент технология первичного размещения акций с максимальной рыночной капитализацией более $104 млрд. Интересно, однако, что одна из основных сенсаций того дня касалась одежды Цукерберга. Как и Стив Джобс, а до него Альберт Эйнштейн, Цукерберг не тратил время и энергию на модные наряды. Стоя на сцене, он казался типичным инженером-программистом: повседневная серая майка, черная толстовка с капюшоном, удобные синие джинсы и простые черные кроссовки — весь этот комплект стоил, наверное, меньше $150.

«Марк и его знаменитая толстовка! Таким образом он показывает инвесторам, что не придает сегодняшнему событию большого значения, он просто хочет быть самим собой, — сказал в интервью телеканалу Bloomberg TV аналитик Wedbush Securities Майкл Пэчтер. — Я считаю это признаком незрелости. Марку нужно осознать, что сейчас он привлекает инвесторов. Думаю, он должен оказать им уважение, которого те заслуживают, потому что он просит у них денег».

На самом деле Цукерберг был не первым техническим экспертом, чья манера одеваться на важные деловые встречи изумляла многих. Говорят, когда в далеком 1986 году Билл Гейтс собирался вывести Microsoft на биржу, пиар-консультант повалил его на землю, заставляя сменить свободный свитер на дорогой костюм. А вот Стив Джобс поначалу шел на уступки своим пиарщикам и носил традиционные костюмы. Но когда Apple заработала несметные деньги

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

и обогатила многих людей, он вернулся к своим любимым черным водолазкам, над которыми все подсмеивались. Все эти гениальные руководители не то чтобы забыли о корпоративном дресс-коде, но намеренно решили не подчиняться условности.

Мы в целом ясно понимаем, как вести себя в соответствии с обстановкой. Например, мы ожидаем, что публика будет сидеть тихо на симфоническом концерте и шумно — на выступлении рок-группы, что на совещание директор придет в официальном костюме, и т. д. Правила и нормы в организациях (и гораздо шире — в обществе) прививают порядок и предсказуемость. Но, как и с избыточным потреблением и показной щедростью, происходит мощный сдвиг, когда мы поступаем нестандартно или неожиданно.

Если бы мы прогуливались по Пятой авеню в Нью-Йорке от одного роскошного магазина к другому, то ожидали бы увидеть там хорошо одетых людей с полными сумками покупок на тысячи долларов. Это соответствует нашим представлениям об адекватных общественных нормах. Но, как показывает мое исследование, наше восхищение скорее вызовут люди, которые не оправдывают эти ожидания.

Рим — столица Италии, а Милан — столица итальянской моды. На открытках с видами этого города обычно изображены кафедральный готический собор, торговая галерея Витторио Эмануэле II (старейшая в мире) и знаменитая опера Ла Скала. Но когда я приезжаю в Милан, люблю гулять по «Квадрату моды», состоящему из виа Манцони, виа Монтенаполеоне, виа делла Спига и Корсо Венеция. На этих четырех улицах расположены роскошные бутики, как итальянские, так и иностранные: Bottega Veneta, Armani, Valentino и Prada, а также Chanel, Burberry, Dior, Kenzo и Hermès. Независимо от того, в чем вы прогуливаетесь мимо их витрин, вы всегда будете чувствовать себя одетым не так. Солидные дома по соседству с высокими, увитыми

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

плющом стенами, решетчатыми оградами и миниатюрными фонтанами в красивых внутренних дворах завершают облик этого прекрасного места.

В 2012 году мы с коллегами провели в Милане опрос, посвященный сигналам, которые посылает одежда. А поселились мы, конечно, в «Модном квадрате» — ведь это лучшее место для такого исследования. Наша работа заключалась вот в чем. Мы попросили продавцов-консультантов из дорогих бутиков оценить статус потенциальной покупательницы — женщины примерно 35 лет. В первой ситуации она приходит в бутик в платье и шубе, а во второй — в спортивной одежде. Мы спросили продавцов, в каком случае эта дама скорее всего что-то купит и какова вероятность того, что она окажется знаменитостью или высокопоставленным лицом.

Вопреки ожиданиям, меха и элегантная одежда сообщали о более низком статусе, чем спортивная одежда. Продавцы считали, что просто одетая покупательница намеренно отступает от норм адекватного поведения: «Богатые люди иногда одеваются очень плохо, чтобы продемонстрировать свою незаурядность. Если ты решился войти в роскошный магазин в майке и штанах, значит, наверняка собираешься что-то купить». Но все зависит от ситуации. Когда мы разыграли те же ситуации и провели опрос на миланском вокзале, респонденты сказали нам, что хорошо одетая женщина имеет более высокий статус.

Это явление встречается не только в мире высокой моды. Мы попросили студентов американского колледжа оценить статус преподавателя престижной школы, основываясь на его описании. Одним студентам мы описали сорокапятилетнего бородача в футболке. Другим — гладко выбритого мужчину в галстуке. Студенты «присвоили» более высокий статус мужчине в футболке. Ключевым здесь является впечатление, что человек сознательно *решает не подчиняться*.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

Чтобы сообщать о статусе, отклонения от нормы должны демонстрировать чью-то независимость, желание вести себя в соответствии с собственными склонностями и готовность расплачиваться за нонконформизм. В другом исследовании мы узнали, что участники мероприятия в загородном клубе, где был дресс-код black-tie, воспринимали гостя, надевшего красный галстук-бабочку, как более высокопоставленного — и даже лучше играющего в гольф, — чем подчинявшегося дресс-коду члена клуба в черном галстуке-бабочке. Мужчину в красном сочли специалистом в своей области — бунтарем.

Несколько лет назад меня попросили провести в Гарвардской школе бизнеса подряд два занятия по 90 минут для ICIC* — Инициатива за конкурентоспособный бедный район. Предложение меня заинтересовало. ICIC была основана в 1994 году профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером, это некоммерческая организация, которая проводит исследования и консультации в неблагополучных регионах Соединенных Штатов. Эта организация занимается местами, где больше 20% населения составляют бедняки и где уровень безработицы выше, чем в других районах. Около сотни государственных деятелей, руководителей предприятий и благотворительных организаций из десятка городов должны были участвовать в моих занятиях, чтобы усовершенствовать свое умение проводить переговоры и оказывать влияние на людей. Я регулярно обучаю этому руководящих работников, для них такие навыки важны, поскольку дают огромные преимущества в самых разных ситуациях.

Обычно слушатели курсов для руководящих работников предъявляют своим преподавателям завышенные требования. Время этих людей особенно дорого, и лучше не тратить

* Международный центр инвестиционного консалтинга.

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

его понапрасну. К тому же это очень искушенная публика, которая многое видела и испытала. И я во время занятий хочу не только обучить своих слушателей важным для них вещам, но и заслужить их уважение — хотя бы для того, чтобы мой статус заставлял их прислушиваться ко мне и запоминать, чему я их учу. К своим тренингам я обычно готовлюсь по многу часов: мне нужно быть информативной, профессиональной, открытой и правильно одетой. Я не люблю юбки и предпочитаю строгий брючный костюм, блузу или классическую рубашку и красивые кожаные туфли.

Но на том сдвоенном занятии для слушателей ICIC я решила воспользоваться ситуацией и провести небольшой эксперимент на тему «Как одежда влияет на статус человека». Первое занятие я провела в своей обычной одежде и обуви, а в перерыве скинула туфли и надела красные кеды Converse. Только представьте: на мне был темно-синий костюм Hugo Boss, белая шелковая блуза и красные подростковые кеды. Коллеги очень странно смотрели на меня, когда я шла в таком виде в класс. Часто очень трудно понять, интересует ли студентов тема занятия и нравится ли им, как оно проходит. Но я смогла ощутить большую разницу между частями того сдвоенного семинара: когда я была в красных кедах, слушатели показались мне более внимательными и вдумчивыми, больше смеялись. Вероятно, отчасти эта разница вызвана не только обувью, но и ее влиянием на меня. Я понимала, как выгляжу со стороны, но мне не было неловко. Наоборот: я чувствовала себя увереннее, чем на первой части семинара. Я преподавала принципиально новый материал, но все же испытывала бóльшую уверенность в его эффективности, бóльшую уравновешенность и хладнокровие при ведении дискуссий и больший профессионализм при переходах от одной темы к другой.

В конце обеих частей занятия я просила слушателей ответить на несколько вопросов, касающихся моего профес-

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/

сионального статуса и компетенции: какое, по их мнению, у меня положение в Гарвардской школе бизнеса, какова вероятность того, что мое исследование попадет в *Harvard Business Review*, и т. д. Интересно, что слушатели приписали мне более высокий статус, когда на мне были красные кеды. Также они решили, что я, как консультант, имею разряд выше, чем он есть на самом деле. И все это благодаря «бунтарской» обуви.

Когда я вернулась после занятий в свой кабинет, то подумала, что этими результатами стоит поделиться — и устроила эксперимент. Я пригласила коллег выполнить задание, которое большинству из вас показалось бы трудным (во всяком случае, без нескольких кружек пива): спеть перед всеми песню Journey «Don't Stop Believin». Перед этим «шоу» я попросила половину слушателей сделать то, что заставит их испытывать неловкость, — повязать на голову бандану (как я ожидала, она должна была послужить символом нонконформизма — аналогом моих красных «конверсов»). Вторая половина бандану не надевала. С помощью функций системы караоке я измерила точность попадания моих коллег в ноты, а еще — частоту сердечных сокращений. Так вот, коллеги в банданах пели лучше, их сердечный ритм был значительно медленнее, и они сообщили, что чувствовали себя увереннее.

Все мы можем повысить уверенность в себе с помощью неконформного, независимого поведения. Для другого исследования я привлекла несколько сотен сотрудников разных компаний и попросила некоторых из них вести себя на работе независимо в течение трех недель — то есть высказывать несогласие с мнением коллег, выражать подлинные (а не «подходящие моменту») мысли и чувства и предлагать нестандартные идеи. Других я попросила вести себя конформно в течение трех недель — не высовываться и поддерживать решения коллег, даже если не хочется этого

https://www.alpinabook.ru/catalog/book-603060/