

Химия доверия: это всё о нас

Учебка, тренировочный лагерь морской пехоты. Пэррис-Айленд, Южная Каролина

Когда я командовал группой инструкторов по строевой подготовке, среди новобранцев был парень 21 года с трудным прошлым, который, казалось, не доверял никому. Это опасная черта для человека, действующего в команде. Однажды в жаркий влажный полдень он с трудом дотащился до своего солдатского сундучка после изнурительного смотра и взялся проверять свои скромные пожитки. Тот момент изменил жизнь трех человек. Он копался медленно и методично, убрав свой сундучок как можно дальше, чтобы не попасться на глаза старшему инструктору по строевой подготовке, заставлявшему делать жуткие упражнения, которые мы называли стимулирующей тренировкой.

Старший инструктор по строевой подготовке, под началом которого состояли четверо помощников, был из тех опытных морпехов, которые видят все. И он заметил, что новобранец будто впал в ярость. А это *непорядок*.

Ярость приводит морпехов к гибели. Паника мешает мыслить ясно, вызывает резкое повышение сахара в крови, лишает легкие кислорода, действует на регуляцию моторики, заставляя трястись и дрожать, резко сужает поле зрения. Эти физические реакции на страх приводят к его усилению по мере того, как тело начинает действовать по своему усмотрению.

Этот материальный разум, работающий вне сдерживающих рамок здравого смысла, становится сумеречной зоной беспричинного страха.

В бою это смертельно опасно. А неконтролируемый страх во время заседания совета директоров может разрушить карьеру.

Инструктор направился к новобранцу, а тот даже его не слышал. Он еще не стал морпехом. Настоящий морпех быстро бы справился с паникой и был начеку.

[93]

Главная задача подготовки новобранцев состоит в том, чтобы научить гражданских лиц заменять инстинкты отработанными реакциями: установленным порядком действий (УПД). Он действует для каждого звена командной цепи. Когда вы видите инструктора по строевой подготовке в кино с персональным жетоном на шее, знайте, что он не для идентификации: это сокращенный УПД на разные случаи. Рассматривайте его как миниатюрный вариант листа с инструкциями, который всегда при мне во время полета, или как код доверия и систему четырех шагов.

— Какие *проблемы*, матрос?

Новобранец вскочил так резко, что чуть не уткнулся головой в широкие поля форменной шляпы сержанта, которую называют шляпой медведя Смоки*. Он даже не заметил, что его товарищ уже давно стоит по стойке смирно.

— Сэр, этот новобранец не может найти кое-что из своих вещей!

— И это дает вам право устраивать беспорядок?

— Нет, сэр!

— *Вольно!* — Инструктору нравился этот парень. Оба они были плотными, невысокого роста, из бедных районов Среднего Юга: один из Кентукки, другой из Теннесси. Оба выросли в небогатых семьях, да и сейчас не были богаты. Инструктор, сержант Конрад Хауэлл, — кадровый офицер с опытом участия в боевых действиях пехоты, трудным и страшным, как обычно и бывает на службе своей стране. Но его семья из четырех человек до сих пор имела право на продовольственные талоны. В армии служат не за деньги.

— *Немедленно* убери свои вещи, матрос!

— Сэр, разрешите помочь ему! — сказал его товарищ, парень постарше, отучившийся три года в колледже.

— Разрешаю! А затем вы оба будете драить палубу.

* Талисман службы леса США, призывающий предотвращать лесные пожары. Создан в 1944 году.

Штаб-сержант Хауэлл повернулся и ушел размашистым шагом. Его широкая шляпа, казалось, плыла по воздуху.

[94] — Какого черта, Шейн? — сказал товарищ испуганного новобранца, опекавший его во время обучения.

— Кто-то взял мои деньги. Все, что у меня было!

— Расскажи сержанту.

— Что может сделать штаб-сержант Хауэлл? — Новобранец не привык просить о помощи.

— Ну... Не знаю, Шейн. Мне кажется, именно так и должен поступить морпех.

— Я уже насмотрелся на то, как должен поступать морпех.

— Если это не сделаешь ты, сделаю я.

— Забей, Джо, — мрачно сказал новобранец.

Они побрели драить санузел.

Наказание на самом деле было чуть ли не отдыхом по сравнению с мучительными тренировками: 30 отжиманий — максимум, разрешенный в эту погоду в соответствии с инструкциями, которые Хауэлл хранил под своей сержантской шляпой вместе с другими бумагами. За пыткой для рук следовали упражнения для ног, скалолазание, тренировки с оружием и еще много других отвратительных вариантов стимулирующих тренировок. К концу экзекуции новобранец выжат как лимон и еле дышит.

Хауэллу, сержанту уровня Е5, нравилось, как новобранец Шейн Фринк, не жалуясь, горбатится каждый день, как когда-то и сам сержант. Общими у них были также дар к обучению в движении и трудности с письмом. Инстинктивная настороженность молодого человека напоминала Хауэллу его молодые годы. Между ними возникла какая-то взаимная симпатия.

Новобранец испытывал благоговейный трепет перед справедливостью инструктора: тот относился ко *всем* новобранцам как к мусору, даже к находчивому товарищу Шейна, которого все звали Джо Колледж, потому что он бросил Виргинский университет за полгода до окончания, в припадке патриотизма под впечатлением освободительного блицкрига «Буря в пустыне».

Шейн полностью разделял свойственное инструктору жесткое отношение к суровой реальности миротворчества и гораздо более

жестокой актуальности борьбы, с чем он уже столкнулся, хоть и в малых масштабах, на улицах своего города. В кино новобранец обычно ненавидит инструктора, пока не осознает, что старик старается сохранить ему жизнь. Но в жизни, слава богу, морпехи обычно достаточно умны, чтобы понять это с самого начала.

[95]

Оказалось, у Шейна украли 800 долларов, которые он только что получил, обналичив последний чек на прохождение начальной военной подготовки в Федеральном кредитном союзе военно-морского флота, где, между прочим, работала моя жена. (Думаете, это не имеет отношения к нашей истории? Имеет, если речь идет о командной работе: жена морпеха тоже служит. Она самый близкий товарищ солдата.)

(Еще одно отступление, вроде бы не по теме. У меня был номер рабочего телефона Ким, и как-то, когда она увидела мой номер на своем определителе инструкторов, она ответила: «Привет, дорогой, какие планы на вечер?» Тогда один из моих инструкторов, который взял мой телефон, ответил: «Буду счастлив, мадам, но не думаю, что мой босс одобрит это». Юмор сближает, и командный дух не менее эффективный инструмент, чем другие, когда речь идет о сохранении жизни солдата.)

Шла решающая, 11-я неделя подготовки, предшествовавшая финальной жесткой проверке на годность к службе под названием «Горнило». Во время проверки один взвод выходит из своего спального помещения для смотра командиром батальона, а другой готовит помещение для инспекции, затем взводы меняются. Эта традиция учит доверию и является примером важности взаимодействия для достижения общих целей.

В этот раз результат вышел обратным. Один морпех украл у другого.

Неужели это значит, что глупо доверять всем без разбору, не смотря на боевое братство?

Как на духу: нет. В разумных пределах *можно* доверять почти всем и почти всегда. Доверие сродни надежде или вере — как в мирском, так и в религиозном смысле. В вашей жизни может быть много надежд и веры, но не абсолютной уверенности в том, что они оправдаются.

[96]

А если вы решаетесь на доверительные отношения, обычно они оправдывают себя. Кроме того, они способствуют росту доверия к вам.

Но если вы доверяете большинству, в какой-то момент вас могут предать.

Это почти неизбежно.

Каждое предательство ранит, а вероломное может разбить сердце. И оно будет *вашим* «горнилом». Вам придется ощутить силу и боль, которые неразрывно связаны с доверительным отношением к людям в нашем несовершенном мире.

Уверен, вы решите, что доверие стоит риска и достойно вознаграждения.

Люди, пережившие предательство, но искренне убежденные в необходимости доверять другим, почти всегда находят в себе силы призвать на помощь отвагу юности, когда сердце может быть разбито, но остается открытым, и с каждым днем вера в людей возрождается.

Но не все сильны духом. У некоторых даже один случай предательства разрушает доверие к людям и вместе с ним ту энергию, которая появляется, когда «ты и я» превращаются в «мы».

Именно так и случилось с нашим новобранцем. Теперь он был убежден, что дар доверия напрасно растрачен на людей нашего несовершенного мира. В результате он оказался в ситуации, когда плохие обижают, а хорошие не могут помочь.

В спартанском жилище сержанта Джо Колледж, все еще мокрый от пота после работы на палубе, рассказал сержанту Хауэллу о том, что случилось.

— *Выкиньте* все из головы! — сказал сержант. — Теперь это моя забота, не ваша. Этот парень *станет* отличным морпехом! *Когда-нибудь*. Скажи ему: выше голову! Если он будет помогать товарищам, они помогут ему!

— Сэр, не понимаю, чем они могут ему помочь. — Шейн совсем сник.

— Твой приятель *выживет*, — рявкнул Хауэлл. — Верь мне! Свободен!

Джо вернулся к другу и попытался объяснить ему, что тот находится в одном из самых справедливых институтов общества и все как-нибудь уладится.

Шейн, слишком рано ожесточившийся, сказал, что вся эта история напомнила ему о жизни, которую он оставил в прошлом, когда его наказывали за то, в чем не было его вины: за бедность, малый рост и дислексию. Это было только начало долгой истории.

[97]

Но впервые у него появился друг, который искренне переживал за него — не просто на уровне эмоций, но еще и «по уставу».

Еще важнее то, что у него появился ангел-хранитель, хотя и в наименее подходящем для ангела обличье.

У всех есть такой ангел, хотя, по мнению многих, это просто лучшие стороны нашей души.

Пока новобранцы разговаривали, Хауэлл приступил к выполнению плана, который должен был изменить жизнь молодого новобранца.

Этот план изменил жизнь и самого Хауэлла.

И мою тоже.

Он стал важнейшим документом, который привел меня к пониманию сути лидерства.

Пончиковая дипломатия

В начале 2000-х Krispy Kreme стали американским феноменом. Это был настоящий культ. А еще раньше их можно было купить в Северной и Южной Каролине, где и была основана компания. Когда я находился в центре Пэррис-Айленд, невиданные ранее пончики были вроде культа внутри культа: редкое и такое желанное лакомство, которое приобрело почти волшебные свойства.

Когда я приобщился к их магии, моя жизнь обрела новые возможности.

Благодаря этим культовым атрибутам из сахара и жира я оказался в гуще судьбоносных событий, кульминацией которых стал план нашего инструктора по строевой подготовке.

Наша база находилась так близко от пекарни Krispy Kreme, что я мог, если позволяло время, купить их и доставить инструкторам еще горячими, прямо из духовки, распространяющими соблазнительный аромат, с блестящей шоколадной глазурью.

Я приносил их дважды в неделю, и эти пончиковые дни были одними из счастливых мгновений товарищества, которые остаются

в памяти, когда стираются воспоминания о гораздо более важных триумфах и поражениях.

[98] Доставляя пончики, я использовал все пять правил кода доверия. Но в то время я знал только одно: что я радую товарищей. Потребность в четкой систематизации пришла позже, как чаще всего и бывает.

Согласно коду, пончики были знаком внимания к товарищам, а не к себе самому, я делал это не ради славы (как всегда, здесь действует правило № 1). Они несли в себе идею безоценочного принятия, адресованную одинаково всем и каждому, ведь я покупал только один вид пончиков. Стоимость лакомства была достаточной для того, чтобы показать свое великодушие, а беря на себя труд доставить его с пылу с жару, я будто дарил своим товарищам частицу своей души.

Пончики также олицетворяли здравый смысл: *ведь люди были реально голодны!* Вспомните вывод из предыдущей главы: *у тела есть свой разум*, руководствующийся приземленными чувствами, такими как голод, и этот разум мыслит по-своему. Материальный разум любого — плоть и кровь мозга — можно запрограммировать на доверие или недоверие.

Этот физический феномен универсален, он может работать на вас или против вас. Выбор за вами.

Пока мои товарищи поглощали сладкие углеводы и заправлялись кофе, они вознаграждали свой мозг земными химическими соединениями, дающими энергию и удовольствие, что всегда делает людей более открытыми и умиротворенными.

Когда запах пончиков наполнял помещение, смешиваясь с густым ароматом свежесваренного кофе, инстинктивно подтягивались люди, расслаблялись, обсуждали своих новобранцев и вышестоящих офицеров. Действовало правило: «Щиты опустить, информацию впустить!».

Это был наш вариант одного из древнейших общинных ритуалов: собираться вместе, чтобы разделить трапезу. В ходе истории люди извлекли из него двойную пользу — и от совместной еды, и от пищи: определенное поведение и биохимию. На заре цивилизации, когда маленькая группа охотников приносила домой

достаточно пищи для большого племени, не было и речи об охране здоровья или взаимно гарантированном выживании благодаря альтруизму. Это был чисто химический опыт, во время которого природная сладость и спелость преобразовывались в молекулы удовольствия, вырабатываемые человеческим мозгом.

[99]

Этот обычай, согласно эволюционной психологии, дошедший до нас из глубины веков, так же широко распространен и сейчас. В наше время, более легкое и комфортное, в центре внимания часто оказываются продукты, являющиеся прямыми пищевыми предшественниками химических соединений удовольствия и товарищеского духа, вырабатываемых в мозге. Иногда их относят к категории утешающей пищи: это высокоуглеводные сладости и крахмалистые продукты, кофеин, шоколад (со следовыми количествами возбуждающего афродизиака фенилэтиламина) и гастрономическое средство, оказывающее отупляющее действие, — алкоголь.

В конце концов, люди обычно встречаются ради общения за чашкой кофе, бокалом коктейля или за десертом, а не тарелкой шпината. Это объясняется симбиотическим сочетанием химических соединений, пробуждающих приятные чувства и воспоминания, и тесных межличностных отношений: и то и другое схожим образом вознаграждает мозг.

В пончиковые дни химические элементы стимулировали к совместной трапезе, которая повышала ощущение принадлежности к одному клану и побуждала к свободному выражению мыслей и чувств.

Тогда я максимально использовал «пончиковую дипломатию», ведь мне нужно было получить как можно больше информации, чтобы успешно руководить 16 инструкторами под моим началом, которые сами опекали по 88 новобранцев каждый. Я регулярно напоминал инструкторам, что могу обеспечить безопасность их карьеры одним способом: если мои командиры будут мне доверять. Я предупредил их, что защита, которую нам обеспечивают высшие офицеры — так сказать, прикрытие на больших высотах, — основана на том, чтобы досконально донести информацию о каждом недоразумении, прежде чем оно вырастет

в проблему, и о каждой проблеме, прежде чем она приобретет масштабы бедствия.

[100]

Я использовал все каналы связи, чтобы все звенья командной цепи — как внизу, так и наверху — понимали, что я делаю и почему. Если они понимали, то могли помочь. Это классический пример расширения возможностей выживания с помощью взаимного доверия, причем не только для моих людей, но и для меня самого.

Если кто-то из моих подчиненных совершал серьезную ошибку, руководство в первую очередь вызывало не его, а меня. Я должен был понятно объяснить, почему мой подчиненный напортачил и почему больше этого не повторится, а для этого я должен был по мере возможности знать все и обо всех. Если я не мог дать разумного объяснения, это могло разрушить карьеру проштрафившегося — и мою, возможно, тоже.

Конечно, владение информацией о деталях жизни моих подчиненных было важнее, чем укрепление нашей общей защиты. Она была основой нашего товарищества, своего рода клеем, который держал нас вместе. Я всюду носил с собой тетрадь командира взвода, чтобы отмечать в ней дни рождения, годовщины, данные о продлении контракта на военную службу и достижения: все, что имело значение для моих бойцов. Когда наступал особый день для одного из них, я мог похлопать его по плечу, сказать доброе слово или предложить пончик: неожиданно для него и не требуя ничего взамен. Ребята высоко ценили эти маленькие знаки доброты, их благодарность шла от души, они буквально светились от радости.

Мне казалось, я просто был хорошим парнем, но я был еще и лидером. Я строил *свою* жизнь вокруг интересов моих *ребят*.

В подготовке новобранцев, как и во многих других ситуациях, глупо поступать иначе. Меня окружали люди, от которых я всецело зависел. В военное время само наше существование будет зависеть друг от друга.

Инструкторы по строевой подготовке — закаленные парни, повидавшие жизнь и смерть во всех их проявлениях и побывавшие минимум на двух континентах, — были настоящими лидерами в Пэррис-Айленде, независимо от звания. Теоретически я был боссом, но моей главной обязанностью было руководить, одновременно учась быть лидером.

Когда я раздавал пончики в один из дней той крайне важной для всех недели, язык тела окруживших меня ребят выдавал напряжение: сжатые губы, поднятые брови, опущенные подбородки, скрещенные руки.

[101]

Сержант Хауэлл выглядел особенно озабоченным. Он попытался устроиться в кресле, но был настолько на взводе, что примостился на краешке, прижав руки к бокам. Он превратился в глыбу из тугих мышц и прямых углов, плечи зажаты так, что шея почти не видно. Некоторые взглянули на Хауэлла, потом на меня, как бы говоря: пора стать боссом, лейтенант!

Я отвел Хауэлла в сторонку.

— Вас что-то беспокоит?

— Да, черт возьми. — Хауэлл говорил прямо, без обиняков, и не скрывал эмоций. Мне это нравилось, его подчиненным тоже: они всегда понимали, что к чему. Нет лучше средства внушить доверие, чем разговор начистоту.

Наш командир роты, однако, считал Хауэлла занозой в заднице — непредсказуемым человеком, не совместимым с правилами нового политкорректного этикета, который принят в корпусе морской пехоты в послевоенное время. Хауэлл и капитан плохо ладили, и однажды их противостояние достигло точки кипения перед взводом, когда капитан начал распекать Хауэлла за брань в адрес одного из матросов — четкое табу, хотите верьте, хотите нет, — на что Хауэлл ответил, по сути, так: «Вы что, блин, пытаетесь *опустить меня, сэр?*»

Хауэлл рассказал мне о краже. До той минуты он держал все это в секрете, под своей широкополой шляпой.

Дело плохо. Ситуация безвыходная. Если заставить виновный взвод выдать вора — что было маловероятно, — весь взвод будет чувствовать себя преданным: либо одним из своих, либо нами, либо обеими сторонами.

Вора, конечно, ждет увольнение за недостойное поведение с лишением прав и привилегий, что отразится на всей дальнейшей жизни парня, который, вероятно, впервые совершил преступление, поддавшись искушению или по глупости.

Но если мы не уладим дело с жертвой, это лишит его веры в товарищей, которая обеспечивает безопасность морской пехоты в опасных ситуациях. Позже это может навредить ему или

тому, кому он не помог и не поддержал так, как если бы его жизнь и здоровье были поставлены на карту.

[102]

Единственный способ не выносить сор из избы, решить все внутри взвода, — пустить шапку по кругу. Это должно восстановить доверие новобранца к организации, которая однажды потребует от него отдать свою жизнь. Вдобавок это укрепит взаимоотношения в самом взводе.

Но это *абсолютно* незаконно. Офицерам и сержантам строжайше запрещено организовывать сбор средств в любой форме среди подчиненных: это расценивается как давление на людей.

Однако сержант Конрад Хауэлл гораздо выше ценил дух братства морских пехотинцев, чем букву закона.

— Я справлюсь, сэр, — сказал он. Я понял, что он имеет в виду, и он знал, что я понял. Он предлагал пустить шапку по кругу и сберечь доверие виновного, возможно, за счет собственной карьеры. Когда-то в Азии его командир нарушил правила и тем самым фактически спас ему жизнь, и сержант помнил об этом. Он старался отдать этот долг, хоть и символически, в форме маленьких добрых поступков на протяжении всей своей карьеры.

— Сержант, — сказал я, — это *не* проблема. Мне в голову пришла одна идея, и я займусь ею сам.

— *Спасибо*, сэр! — Вся его фигура выражала облегчение. Он с удовольствием прикончил свой пончик.

Я доел свой, спрашивая себя: ну, лейтенант, и *каков* же твой план?

На столе оставался последний пончик, и впервые в жизни я взял его себе. Я как никогда нуждался в биохимической поддержке.

Пончик и сладкий кофе со сливками придали мне тот заряд бодрости и уверенности, который обычно дают сахар и кофеин.

Я был рад, что все это случилось в пончиковый день, и благодарен за все предыдущие такие дни. Ведь я нутром чувствовал, что без этой «пончиковой дипломатии» у меня бы не сложилось такого откровенного общения с подчиненными. Признание, которым я во многом был обязан этому ритуалу, способствовало установлению доверительных отношений, обеспечивших мне возможность маневра. Именно это было последней надеждой на улаживание казавшейся неразрешимой проблемы без краха чьей-либо карьеры — в первую очередь моей. «Всегда гибок».

Химия доверия, вводный курс

[103]

Доверие — это эмоция. В основе эмоций лежат химические вещества, прежде всего нейротрансмиттеры и гормоны. В формировании положительных эмоций типа доверия участвуют преимущественно дофамин, серотонин, гамма-аминомасляная кислота (ГАМК), адреналин, эндорфины и ряд других мессенджеров, обеспечивающих связь мозга с телом.

Они курсируют от мозга к другим частям организма и обратно, формируя постоянные петли обратной и прямой связи, которые гармонизируют психическое и физическое функционирование человека.

Когда вы помогаете людям открывать сердца доверию, это запускает целый фейерверк биохимических реакций, которые вознаграждают мозг, смягчают сердца и вызывают желание увидеть вас снова.

Но если вы заставите людей думать, что лучше не раскрывать перед вами душу, они почувствуют только холод отчуждения, усиленный мучительными спонтанными страхами, которые есть и будут у всех нас и которые постоянно нашептывают: *никому не доверяй*.

У страха превосходная память, и он может навсегда оставить человека в оцепенении. Наши страхи живут глубоко в рептильном мозге, в доме с привидениями под названием «миндалевидное тело», расположенном близко к позвоночнику. Это идеальное положение, чтобы привести тело в действие, прежде чем у мозга появится шанс поразмыслить. Этот дом населен призраками прошлых предательств, старающимися вас защитить, как делают все страхи, при этом мешающие вам полноценно жить.

Чтобы доверять другим и самому пользоваться доверием, иногда нужно убраться в своем доме и подавить страшные воспоминания, которые не дают мыслить здраво, отравляют биохимию вашего настроения и провоцируют раздражительность.

Очень трудно расстаться с темными моментами прошлого. Каждый должен делать это по-своему; кому-то это труднее, кому-то проще. Этот путь вы должны пройти сами, но мы все в глубине души чувствуем, откуда начинать. Если хорошенько поищите свой путь, вы его найдете.

Прежде всего необходимо заняться самыми тревожными мыслями и примириться с ними. Чтобы достичь уровня доверия, которого требует лидерство, придется заменить страхи из прошлого, которые когда-то вас оберегали, новыми воспоминаниями: позитивными, благодарными моментами усмирения эго, безоценочного принятия, признания ценности других, великодушия и здравого смысла. Эти воспоминания, располагающие к обоюдному доверию, приводят нас в то душевное состояние, которое обычно можно описать как любовь.

Поскольку биологическая природа мышления и формирования эмоций влияет на все взаимоотношения и конфликты, умение контролировать химию межличностных реакций очень важно для того, чтобы подняться от своих обид к вере в других.

Люди часто используют для описания качества своих взаимодействий с другими слово «химия», но некоторые не осознают, что она присутствует в них в буквальном смысле.

То, как мы ведем себя с другими, влияет не только на их мысли, но и на их нейрохимию, что выражается в реакции тела на эти мысли.

Действия и поступки других вызывают соответствующую настройку нашей нейрохимии, создавая тем самым улицу с двусторонним движением, на которой, к счастью или несчастью, «ты» и «я» превращаются в «мы» — объединяясь или вступая в конфликт. Химия может так прочно запечатлеть воспоминания, что их вряд ли удастся стереть из памяти. Химические соединения способны жить долго после совершения поступка, который они вызвали.

Любое откровенное действие, направленное на выстраивание доверительных отношений, например признание значимости и ценности другого, может в критических ситуациях вызвать химическую реакцию сродни той, что дает секс. Иногда своим слушателям из ФБР и частных компаний я описываю ее как «секс, признание и рок-н-ролл».

Признание значимости и секс запускают продукцию большого количества возбуждающего нейротрансмиттера дофамина, а также нейротрансмиттеров удовольствия — серотонина и гамма-аминомасляной кислоты. К этим трем нейротрансмиттерам хорошего самочувствия, активированным действиями, которые

заслуживают доверия, на пути к формированию чувства доверия присоединяются гормоны удовольствия — эндорфины, а также гормон привязанности окситоцин. Последний известен тем, что производится в максимальном количестве у женщин вскоре после родов и у всех людей — после оргазма.

[105]

Объединяясь, эти вещества, управляющие поведением, создают комфортную нейрохимическую среду для мозга, вроде расслабляющей ванны, которая вызывает ярко выраженное длительное психологическое и физическое ощущение удовольствия. Это устойчивое хорошее самочувствие формируется во многом в той части мозга, которая управляется дофамином и называется хвостатым ядром: это главный центр удовольствия в мозге, где в основном зарождается романтическая привязанность. Нарушение функции хвостатого ядра из-за плохой биохимической или поведенческой среды может способствовать развитию расстройств, характеризующихся повышенным беспокойством и возбуждением, включая синдром навязчивых состояний (обсессивно-компульсивное расстройство личности), тревожные расстройства, характеризующиеся паранойей, и синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ).

Люди, которым повезло с химией настроения или окружением, а еще лучше с тем и другим одновременно, обычно наделены мозгом и телом, которые стараются *найти* поводы для радости, а не для горя. Такое соматическое проявление хорошего самочувствия способствует усилению психической составляющей: интеллектуального восприятия понимания и уважения другого человека.

Граница между выстраиванием доверительных отношений на психическом и физическом уровне зыбкая, что способствует их взаимному усилению. Когда вербальные и невербальные сообщения, внушающие доверие, активируют центры удовольствия в мозге, они усиливают не только силу воздействия самого сообщения, но и уровень доверия к его автору.

В 2012 году это подтвердила группа нейробиологов из Гарварда. Они обнаружили, что (как я уже упоминал в главе 1) в среднем 40% ежедневного общения человека приходится на разговоры о собственных взглядах, действиях и чувствах. Эксперимент

[106]

показал: когда люди говорят о себе, их мозг насыщается дофамином и пребывает в состоянии нейрохимического блаженства. Даже когда им предлагали деньги за то, чтобы сменить тему, большинство все равно предпочитали говорить о себе.

Если вы позволите людям играть ведущую роль в разговоре, центры удовольствия в их мозге активизируются и они скорее проникнутся к вам доверием. Вот как все просто.

Аналогичным образом ученые определили количество гормона привязанности окситоцина в разных ситуациях и выяснили, что его уровень растет, когда человек встречается друга или даже незнакомого, но приятного, симпатичного человека.

Уровень гормонов привязанности может повышаться, даже когда вы пожимаете руку незнакомцу или случайно соприкасаетесь с ним. В ходе одного любопытного эксперимента служащий круглосуточного мини-маркета слегка задевал руку каждого второго покупателя, когда давал сдачу. Исследователи спрашивали покупателей об их реакции на взаимодействие, когда те шли к выходу. Те, кто воспринимал касание на подсознательном уровне, оценивали служащего гораздо более благожелательно.

Исследования также показали, что уровень окситоцина поднимается даже из-за любящего взгляда домашних питомцев. Вот насколько этот феномен управляемый и предсказуемый.

Но во время контакта с целью манипуляции или принуждения наблюдается противоположный психофизический эффект. Негативные вербальные и невербальные сообщения запускают механизм, обусловленный эволюционной психологией, который в просторечии называют выносом мозга.

Физически этот механизм выражается в стрессовой реакции. Впервые она была описана в 1915 году Уолтером Кенноном как реакция «бей или беги». Затем в 1990-х Кэмерон Стаут предложил свой вариант «борьба — бегство — оцепенение». Эта типичная физическая реакция топит мозг в волнах стрессового гормона кортизола, который действует подобно аккумуляторной кислоте и активирует стимулирующую симпатическую часть вегетативной нервной системы, вызывая избыточную продукцию гормонов возбуждения и тревоги.

Эта реакция также вмешивается в процесс логического мышления, вызывая оцепенение, поскольку подавляет функцию главного нейротрансмиттера мышления и памяти ацетилхолина. Печальный результат порой таков: люди, не доверяющие друг другу, во время конфликта теряют способность мыслить логически.

[107]

Реакция «борьба — бегство — оцепенение» выражается в разнообразных физических проявлениях, которые обнажают и усиливают недоверие.

Среди них сужение кровеносных сосудов, как итог — ощущение холода в руках и *ногах* (от страха). Вдобавок отмечается нехватка воздуха, или одышка, которая выдает человека, не располагающего к доверию, как и слишком быстрая речь — синоним подозрительного поведения. Стрессовая реакция приводит также к мышечному спазму: люди будто парализованы страхом, у них сбивается речь или возникает ощущение, что они лишились дара речи. Может нарушаться мышечная координация: человек производит впечатление зажатого, неловкого. Среди других физических проявлений — сужение зрачков, создающее впечатление глаз-бусинок, нарушение перистальтики кишечника, которое иногда описывают такими выражениями, как «бабочки в животе», «душа замирает», «кошки на душе скребут», и сужение периферического зрения буквально и фигурально до туннельного.

Все эти физические реакции провоцируют психический стресс: через механизм прямой связи они передаются от тела в мозг. Так продолжается раскручивание спирали подозрения, которая ограничивает способность человека доверять кому-либо или внушать доверие другим.

Эта совокупность физических проявлений, очевидно выходящих за пределы состояния человека, заставляет людей, оказавшихся в ситуации «борьба — бегство — оцепенение», чувствовать неприязнь, маневрировать и демонстрировать безразличие. Потом эти эмоции трудно будет остановить: тело начинает действовать по своему разумению.

К сожалению, люди типа А, которые часто стремятся занять лидерские позиции, обычно рождаются с физическими

[108]

характеристиками, обусловленными высоким уровнем гормонов надпочечников, что делает их более уязвимыми к действию механизмов выноса мозга в стрессовых ситуациях, чем спокойных, сдержанных. Избыток этих гормонов, дарованный, как принято считать, сильным и энергичным натурам, легко может спровоцировать у них негативное поведение, позволяя такому продуктивному состоянию, как напористость, незаметно перейти в деструктивное состояние подлинной агрессии. Мощный психофизический механизм, который создается благодаря следованию коду доверия, *не является* второй натурой для многих людей типа А. Иногда чем упорнее они стараются добиться лидерства, тем дальше оно отодвигается.

Если это ваш случай, не расстраивайтесь: я тоже был таким. Мне понадобилось много времени, чтобы научиться не мешать себе, не быть злейшим врагом себе и больше беспокоиться о других, чем о себе. Когда это произошло, будто груз свалился с моих плеч: груз моего эго, которое, как мне казалось, поддерживало и поднимало меня, а на самом деле не давало встать.

В наше время фантастических успехов здравоохранения многие, особенно жесткие, амбициозные люди, прибегают к медицине, чтобы оперативно решать проблемы. Новые поколения щадящих препаратов действительно помогают в ряде случаев успокоиться, не впадать в депрессию и улучшить отношения с окружающими. Но моя работа в этой области убедила меня, что управлять химией доверия лучше не медикаментозным путем, а с помощью изменения поведения, используя так называемый метод поведенческой модификации. Это подвело меня к созданию кода доверия.

Какое-то время я занимался биохимией доверия в правительственной группе, известной как IARPA — Агентство передовых исследований в сфере разведки (Intelligence Advanced Research Projects Activity). Но нам не удалось далеко продвинуться в поисках надежных способов повышения уровня доверия с помощью исключительно физических мер, таких как применение окситоцина. Порой этот способ был эффективен, но в других случаях люди испытывали парадоксальный эффект и чувствовали еще большее отчуждение.

Для большинства людей лучший физический подход к оптимизации биохимии эмоциональной сферы — изо всех сил стараться сохранить здоровье и хорошую форму.

[109]

Общее состояние здоровья заметно влияет на химию настроения и когнитивные способности. Трудно быть на высоте, если вы постоянно жертвуете здоровьем либо ради необузданных амбиций, либо ради бесконтрольного потакания своим желаниям. Уровень химических соединений, связанных с чувством удовлетворения, и способность к высоким мыслям могут существенно снизиться из-за переутомления и тревоги, а также неправильного питания или дефицита витаминов.

Умеренное потребление кофеина, углеводов и алкоголя часто обеспечивает временный прилив хорошего самочувствия, но злоупотребление ими дает противоположный эффект, особенно когда их используют для самолечения при переутомлении и тревожных состояниях. Легко потерять самообладание, выйти из себя и запустить порочный круг, что типично для нашей культуры: дурные привычки провоцируют дурное поведение, а дурное поведение формирует еще больше дурных привычек.

Еще один важный урок, полученный мной от Верна Шрейдера: лучший способ *не прибегать* к лекарствам при стрессе — *не доводить* себя до стресса, а лучший способ добиться этого — свести свои ожидания к минимуму. «Если вы сможете управлять своими ожиданиями, — сказал он, — не будет причин выходить из себя».

Но, как часто бывает, легче дать совет, чем его выполнить. Иногда в случае сбоя необходимо восстановить баланс химических соединений в мозге.

Чтобы оптимизировать функции нейротрансмиттеров и гормонов, лучше всего применить те же способы, которые вам рекомендовала когда-то ваша мама: придерживаться здорового питания (включая потребление *овощей* и поглощение содержимого тарелки прежде, чем вы вспомните о *десерте!*); хорошо высыпаться (включая глубокий сон, который помогает клеткам мозга восстановиться); регулярно заниматься физкультурой (много аэробных упражнений, способных активировать антидепрессанты и стимуляторы, которые продуцирует сам мозг);

минимизировать воздействие токсинов (включая те, что вам нравятся); стараться отдыхать и расслабляться каждый день и проводить время с любимыми людьми (включая звонок маме, мистер Большая Шишка!).

Итак, мы подошли к концу раздела. Урок окончен.

И вот ваше домашнее задание: попробуйте честно и открыто разобраться в своей химии доверия. Обратите внимание на следующие вопросы.

- Легко ли вы заводитесь?
- Мешают ли проблемы хорошо спать?
- Чувствуете ли вы себя неловко среди незнакомцев?
- Влияют ли на ваши поступки старые предательства?
- Легко ли вы обижаетесь на мнимые знаки неуважения?
- Ранят ли неудачи больше, чем радуют успехи?
- Полагаетесь ли вы на внешние факторы, чтобы нормализовать свое настроение?
- Получаете ли вы некоторое удовлетворение от одиночества?
- Испытываете ли вы злорадство, когда видите неудачу других?

Такова реальность — мы все упорно держимся за множество подобных черточек, потому что темная сторона нашего жестко запрограммированного мозга твердит нам: ничего не отдавай.

А вот другая реальность: в глубине души мы все белые и пушистые. Эти лучшие стороны нашей натуры, которые, подобно маякам, направляют наш выбор, несут в себе важнейшую идею: за что вы держитесь — остается, что отпускаете — уходит, и вам решать, как поступить.

Как и большая часть лучших жизненных уроков, этот так прост, что возникает мысль: это слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Или он, или я. Пэррис-Айленд

Я пошел к капитану и рассказал ему о краже. Своей честностью я был обязан ему и корпусу морской пехоты.

Он слушал мой рассказ, и его руки сжимались в кулаки, а шея начала краснеть снизу вверх, как ртуть поднимается в термометре.

— Все этот чертов Хауэлл! — сказал он. — Никакого *контроля* над своими людьми!

— Сэр, вор из *другого* взвода.

[111]

— И выбрал мишенью парня Хауэлла! — Железная логика. Он явно затаил обиду. Капитан так и не научился сдерживаться, и любая обида долго жгла его мозг.

— Хочу расставить все точки над *i*. Я не желаю, чтобы сержант Хауэлл занимался сбором денег.

— Да, сэр!

Но я достаточно долго думал над этой проблемой и понимал, что это единственное приемлемое решение. Ребята Хауэлла не станут возражать.

Откуда я знал? Я спрашивал Джо Колледжа. Это щекотливая тема, но мне необходимо было ее прояснить и я доверял Джо. Отчасти доверие строилось на чистой логике. Он беспокоился об успехе Шейна как о своем и не одобрил бы вариант, заранее обреченный на провал. С другой стороны, доверие проистекало из чистой интуиции, подкрепленной такими призрачными доводами, как его взгляд. Глаза людей, которые говорят то, что думают, выражают спокойствие и прямоту. Они свободны от бесконечных игр разума, свойственных любителям манипуляций, и их невозмутимость распространяется на всех, кого они видят.

Действительно, Джо сказал, что новобранцы собираются сделать старику Хауэллу (как-никак, ему уже тридцать пять) прощальный подарок, прежде чем они отправятся кто куда, и было бы хорошо помочь ему с этим планом.

Джо не просил сохранять этот разговор в тайне. Ему и не нужно было делать это. Ведь доверие заразительно.

Но сейчас, как я и боялся, ситуация была крайне неприятной, особенно для меня.

Три дня спустя наступил последний пончиковый день и последний день обучения новобранцев, который и в лучшие времена имеет горьковатый привкус, потому что инструкторы неизбежно смотрят на некоторых из своих ребят как на сыновей. Они видят в новобранцах отражение себя, олицетворение человека, который пришел юношей, а уходит мужчиной, жертвует всем ради мечты о справедливости и свободе, воплотившейся в стране под названием США.

Конечно, сержанты никогда так *не скажут* и ничем не намекают. Боже упаси! Они же *инструкторы!* Но я знал, что это правда, [112] ведь и я чувствовал то же самое.

Даже в этот чудный день боевого братства — или *особенно* в этот день — я был в смятении. Кто-то должен был пострадать.

Я протянул сержанту Хауэллу пончик. Мы стояли на втором этаже казармы взвода и смотрели, как маршируют внизу рядовые морские пехотинцы: в тесном строю, все как один, голубая форма ярко выделяется на фоне зеленой травы, металлические пуговицы и пряжки сияют.

— Это зрелище никогда не надоедает, — сказал Хауэлл.

— Да, эффектно.

— Мне бы жутко не хотелось потерять все это.

— Мне тоже. Если уж привыкаешь к этому, то навсегда, так?

— Так точно. — Хауэлл склонил голову чуть влево. — Как с той проблемой, лейтенант? — спросил он нерешительно.

— Все уладилось. У нас есть прикрытие сверху. Идите и заканчивайте с этим делом.

— *Правда?*

Я взглянул на него, но он смотрел в сторону, и я увидел только имена четырех его детишек, вытатуированные на руке.

— Правда.

— Хороший ты парень, лейтенант!

Я надеялся, что и другие согласны с этим. Но сомневался. Я долго смотрел на моих морпехов, думая, что это, возможно, в последний раз.

Я решил сам принять удар на себя. Разве мог я поступить иначе?

Ситуация складывалась так: или он, или я.

Прощание

Перед выпуском новобранцы получают недельный отпуск, чтобы съездить домой, затем проходят боевую подготовку в учебном центре морской пехоты Кэмп-Леджен (рассадник бронированных гигантских москитов, которых я упоминал в главе 1, в истории о ночной поездке на полигон).

После того как они попадают в Кэмп-Леджен, мы их больше не видим. Мы даже редко слышим о них или получаем от них известия.

[113]

Но в этот раз все было не так. К несчастью.

Однажды рано утром, где-то через месяц после того, как последняя группа высадилась в Кэмп-Леджене, капитан подошел ко мне с ухмылкой, скорее неприятной, чем дружелюбной, и сказал:

— Он все-таки *попался!*

— Кто?

— *Хауэлл! Я накрыл* его! — Мне стало плохо. — Тот новобранец, о котором вы мне рассказывали — Финк или Фринк, — когда попал в Леджен, начал болтать направо и налево, что у него стащили 80 долларов.

Я перебил его:

— 800 долларов, сэр.

— Неважно, но мистер Болтун всем рассказывал, как его инструктор пустил шапку по кругу. Теперь Хауэлл у меня в руках!

Он явно наслаждался моментом, самодовольная улыбка не сходила с его лица.

— Доложите мне вкратце о вашем запрете на сбор денег.

У меня сжалось сердце. Я с трудом выдавил:

— Сэр, я не обсуждал этот вопрос с сержантом Хауэллом.

— *Повторите!*

— Я не отдавал приказа сержанту, сэр. Он *не проявил* неподчинения. Виноват я, сэр.

— *Не верю, что слышу это!* — На шее у него набухла сонная артерия, на лице выступили капли пота.

— Это *моя* ошибка, сэр.

Он помолчал.

— Я никогда не считал вас кадровым офицером, лейтенант Дрик. Я *все-таки* думал, что вы выдержите вашу вахту в Пэрисе. Вы *подвели* меня. Завтра доложите командиру батальона об иницировании вашего дела. Дадите объяснения и подробно расскажете подполковнику, что вы, *черт возьми*, думали.

— Есть! Завтра, сэр. — Я вытянулся по стойке смирно, отдал честь, а он стоял не шелохнувшись и буравил меня взглядом:

ждал... ждал... — и наконец ответил на мой жест. Я опустил руку и ушел.

[114] Хотелось бы мне сказать, что я ушел с гордо поднятой головой, но это неправда. Я ушел, как испуганный мальчишка.

Я бросил последний взгляд на моих товарищей, марширующих на солнце, мечтая оказаться среди них.

Меня мучил вопрос, как я скажу обо всем жене.

Меня пугала неопределенность. Но одно я знал точно: в тот день я наконец стал лидером.

Я поступил правильно. И ни капли сожаления.

Только страх.

Куантико. Двадцать лет спустя

Помещение, заполненное руководителями высшего звена и служащими корпораций, постепенно пустело после окончания моей презентации, посвященной проблеме выстраивания доверия в щекотливой в политическом отношении сфере, связанной с секретностью. Группа состояла преимущественно из работников оборонного комплекса, выполняющих правительственные контракты, среди которых больше всего бывших военнослужащих, и мне было приятно и интересно находиться в клане парней, говоривших на том же языке, что и я, и уважавших те же ценности.

Как обычно, некоторые подошли к кафедре поболтать. В конце очереди я увидел лицо, показавшееся мне знакомым. Человек приближался, и в моей памяти начали всплывать обстоятельства, связанные с ним: история из далекого прошлого, связанная с морской пехотой и какой-то проблемой.

Я хорошо запоминаю лица. Это один из тех необычных навыков мозга, которые либо есть, либо нет.

Когда он подошел ближе, я поднял ладони вверх и сказал:

— Не говорите, кто вы. Я знаю ваше имя... Вы были в Пэррис-Айленде.

— Пока все верно, лейтенант.

Его голос помог сузить поиск.

— Джо! Мы тебя звали Джо Колледж.

Он рассмеялся:

— Точно! Теперь у меня уже *есть* ученая степень.

— Джо Колледж, — задумчиво пробормотал я. На меня нахлынули воспоминания. [115]

— Теперь Джо СЕО, лейтенант, — сказал он с небрежной гордостью.

— Не обязательно теперь называть меня лейтенантом, сэр.

Обращаясь к нему «сэр», я, конечно, шутил. Но я всегда относился с уважением к людям, которые управляли серьезными компаниями.

— Для меня честь называть вас лейтенант, сэр. Вы изменили мою жизнь, агент Дрик.

— *Неужели?* Вы были друзьями с курсантом, которого обокрали, так?

— Да. Мы и сейчас друзья. Шейн Фринк. Он отличился при Фаллудже. И продолжает в том же духе. Он до сих пор служит — в Пендлтоне — и теперь рассказывает о вас своим парням. И о сержанте Хауэлле тоже.

— *Да ну?* Почему?

— Сэр, мы с Шейном получили от вас и сержанта Хауэлла больше знаний, чем от всех других, вместе взятых. О том, что нужно заботиться о ближних. И рисковать, а не жить по принципу «не высывайся».

Я припомнил почти все подробности.

— Мы *все* учились у сержанта Хауэлла, — сказал я.

— *Главного* сержанта! Большой человек в центральном командовании ВС США, в ЦЕНТКОМе. И с ним *до сих пор* приятно пообщаться.

Я был поражен. Это высший ранг, которого мог достичь военно-служащий рядового и сержантского состава. Ведь ЦЕНТКОМ, базирующийся во Флориде, управляет всеми боевыми действиями на Ближнем Востоке, в Северной Африке и Центральной Азии: во всех горячих точках, где нужны трезвые головы и творится история.

— Выходит, мой план сработал? — спросил я Джо. — Давай начистоту. Я сделал все, что мог, чтобы взять вину на себя, но думал, что мы *все* облажались. Я остался в строю, но потерял свою команду.

[116]

— Вам досталось *больше* всех. Парни, которых вы прикрыли, сделали *отличную* карьеру. Подполковник не жаловал капитана и обожал старые правила, принятые в морской пехоте раньше. Он глаз с нас не спускал.

— Так *вот* почему я уцелел. Я думал, что мне просто повезло.

— Нет, сэр! Ваше везение — дело ваших рук. Я просто хочу от души поблагодарить вас, сэр!

Он протянул мне руку, и я почувствовал комок в горле.

В таких ситуациях невозможно не растрогаться. Время от времени мы все заслуживаем подобных эмоций, ведь все мы хоть раз помогали людям. Но судьба и обстоятельства редко складываются так удачно, чтобы порадовать нас наградой.

Может, это и к лучшему, ведь забота о людях не требует вознаграждения.

— Не пропадай, Джо.

— Не пропаду.

Я был уверен, что так и будет.

Он не пропал. Его компания, криптографическая лаборатория, расположена в том же районе, и иногда мы встречаемся в самолете. Он один из тех, кому я доверяю штурвал, когда в самолете сидит мой сын; одно это помогает моему мальчику усваивать уроки доверия.

Доверие не только заразительно, но и проникает сквозь время — нарушая иллюзорные и изменчивые границы статуса, власти, денег и политики. Проверенное временем доверие в реальном мире не исчезает бесследно, а возрождается каждый день.

Знайте: суть лидерства — в передаче доверия. Оно не связано с конкретным человеком, это постоянное поступательное движение вперед, в будущее, к лучшей жизни.

Именно оно и добровольная уступка части бремени лидерства делают власть возможной и достойной борьбы.

Лидерство строится не вокруг вашей персоны.

Если вы воспринимаете этот простой факт как дар, значит, вы завершили курс обучения коду доверия.

Итак, заканчиваем мы с того же урока, с которого начали. Пусть он будет талисманом в ваших путешествиях. И дру́гом.