


ДОЛЛИ ЧУГ

СНИМИТЕ БЕЛОЕ ПАЛЬТО

Что заставляет хороших людей
самоутверждаться за счет окружающих
и как этому противостоять

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

УДК 159.923.2
ББК 88.52
Ч-83

Dolly Chugh
THE PERSON YOU MEAN TO BE

Copyright © 2018 by Dolly Chugh

Foreword copyright © 2018 by Laszlo Bock

Published by arrangement with Harper Business,
imprint of HarperCollins Publishers

Чуг, Долли.

Ч-83 Снимите белое пальто : что заставляет хороших людей самоутверждаться за счет окружающих и как этому противостоять / Долли Чуг ; [перевод с английского П. Сгибневой]. — Москва : Эксмо, 2024. — 304 с. — (Книги-мотиваторы).

ISBN 978-5-04-177637-4

«Я просто высказал свое мнение», «А вот у меня с первого раза получилось», «Кто, как не я, тебя научит» — люди в белом пальто делают из себя пример для подражания и любят чужие ошибки. Эта книга поможет вам разоблачить «белое пальто» общепринятой морали и научит бороться с самыми тяжелыми проявлениями этого синдрома.

УДК 159.923.2
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-177637-4 © Сгибнева П., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Вступление	14
Введение: человек хорошеватый	26

Часть 1

ТВОРЦЫ ИСПОЛЬЗУЮТ МЫШЛЕНИЕ РОСТА

<i>Глава первая.</i> Карабкаясь вверх	51
<i>Глава вторая.</i> Один из «хороших парней»	76
<i>Глава третья.</i> Если вы не часть проблемы, не сможете стать и решением	92

Часть 2

ТВОРЦЫ ЗАМЕЧАЮТ И ИСПОЛЬЗУЮТ ОБЫКНОВЕННУЮ ПРИВИЛЕГИЮ

<i>Глава четвертая.</i> Знать, даже если не видишь	123
<i>Глава пятая.</i> Сила обыкновенной привилегии	151

Часть 3

ТВОРЦЫ ВЫБИРАЮТ ЗНАНИЕ

<i>Глава шестая.</i> Что бы ни случилось — не отводи взгляд ..	171
<i>Глава седьмая.</i> Берегитесь четырех «добрых» намерений	187

Часть 4
ТВОРЦЫ ВОВЛЕЧЕНЫ

<i>Глава восьмая. Будьте инклюзивны</i>	211
<i>Глава девятая. Направляйте разговор</i>	228
<i>Глава десятая. Обучайте и спорьте</i>	253
<i>Глава одиннадцатая. Проявляйте значимую поддержку</i>	273
Благодарности	292

ПРЕДИСЛОВИЕ

К 2014 году я глубоко погрузился в работу, которой суждено было вылиться в 11 лет в роли члена команды топ-менеджеров Google и первого вице-президента по работе с персоналом. В тот день я руководил нашей первой конференцией RE.WORK, объединившей 175 лидеров в области теории и практики бихевиоризма, экономики и работы с персоналом. Мы услышали целый ряд великолепных выступлений, прежде чем произошло кое-что выдающееся.

На сцену вышла Долли Чуг. Ее речь называлась «Так ли мы этичны, как думаем?» Долли, волнуясь, представилась, а затем, перефразировав строчку из мюзикла Лина-Мануэля Миранды, произнесла: «Я счастлива быть в комнате, где все происходит»¹.

Цитата из «Гамильтона» мгновенно меня зацепила.

А ее следующие слова шокировали.

«Почему каждый из нас время от времени оказывается далек от этического идеала, но одновременно твердо уверен, что он (или она) хороший человек?» — спросила Долли.

Задумайтесь на минутку.

¹ Отсылка к арии из мюзикла «Гамильтон» «В комнате, где это происходит / The room where it happens», посвященной Компромиссу 1790 г., важной вехе истории формирования Штатов. (Здесь и далее — прим. пер., если не указано иное.)

Все сидящие в том зале считали себя хорошими людьми. Я определенно хороший!

Но. Но. Но.

Тем не менее я с легкостью мог припомнить и такие эпизоды, которыми не слишком гордился. Как подрезал машину, остановившуюся на светофоре прямо передо мной. Молча оттеснил вставшего рядом в очереди на посадку. Прочитал табличку бездомного и отвернулся, не встречаясь с ним взглядом. Или, например, как написал резкий ответ на обидный комментарий в интернете, а потом надолго замер, споря с самим собой, отправлять его или нет.

Если быть до конца честным, — я имею в виду, если прислушаться к тому голосу глубоко внутри, который ни один человек в мире, кроме нас самих, никогда не слышит, — разве так поступают абсолютно хорошие люди?

Осторожно, спойлер: конечно же нет.

Человек, которым мне хотелось бы быть, как и те люди, на которых все обычно равняются, куда лучше, чем настоящие мы.

Но тут Долли нас разом успокоила:

Убеждать себя, что люди — живые существа, способные на идеальную этичность, такую, какой мы ее себе постоянно воображаем, — все равно что верить в единорогов... Каждый может иногда приукрасить историю, с предубеждением отнестись к студенту, отдать предпочтение при найме другу или знакомому.

Душевная боль, которую вызвала во мне первая часть ее выступления, универсальна. У каждого в голове живет идея, образ человека, которым мы себя считаем, и он, мягко говоря, контрастирует с настоящими нами. Ощущение от этого несо-

ответствия, похожее на зуд, как будто муравей ползет вверх по голой ноге, — часть человеческого существования. Это нормально. Естественно. Типично.

Но я не говорю, что это правильно.

Дело в том, что окружающие оценивают нас не просто по призрачному самоуважению и даже не по тому, что мы говорим или делаем. Нас оценивают еще и по словам, которые мы не произносим, и делам, которых не совершаем. И последнее — наиболее пагубное из-за некой незначительной особенности мышления, которую называют «базовая ошибка атрибуции».

Объясню, как это работает. Вспомните, когда вы в последний раз вели машину в большой спешке — срезали углы, обгоняли других. Возможно, вы спешили на вечеринку, или опаздывали в аэропорт, или даже везли к врачу больного ребенка.

А теперь вспомните последний раз, когда какой-то козел подрезал вас на дороге. (Эти люди не могут не выводить из себя!)

Сейчас вы увидите, как проявляется базовая ошибка атрибуции. Когда я сам делаю что-то неприятное или агрессивное, то всегда нахожу себе разумное оправдание. Когда же я вижу, как что-то подобное делает другой, сразу прихожу к выводу, что причина в его глубинной склонности к болванизму. Факторы, влияющие на мои собственные действия, мне хорошо известны, а вот причины чужих — неясны. Поэтому я предполагаю, что дело в самом человеке. Забывая, что у него тоже мог заболеть ребенок.

Если я не вступлюсь за человека, он, скорее всего, сочтет, что причина — мое безразличие. Или того хуже, подумает, что я согласен или даже одобряю предвзятость или оскорбления, с которыми он столкнулся.

«Быть лучшей версией себя» — это книга-проводник, с помощью которой вы сможете из запутавшегося человека с внутренним конфликтом, превратиться в более идеальную, менее потерянную, небезразличную к миру личность.

В чем особенность книги и ее автора

Долли Чуг — одна из тех, чье резюме подавляет и впечатляет. Капитан университетского теннисного клуба, выпускница Корнелла и Гарварда¹. До того, как получить должность преподавателя в Нью-Йоркском университете, она успела поработать в банковской сфере, консалтинге и издательском бизнесе. Она находит время на работу с преподавателями и учениками чартерных школ², на добровольных началах ведет курсы в тюрьмах и не забывает по выходным проводить время с семьей.

Но если вам посчастливится встретиться с Долли лично, вы увидите настолько теплого, приятного, искреннего и открытого человека, что просто не устоите перед ее очарованием.

Страницы этой книги пропитаны ее светом. Одна из моих любимых строк — из самого начала: *«Человек, которым я хочу быть, отстаивает [равенство и справедливость, многообразие и инклюзивность]. Борется с предубеждениями. Иногда так я и поступаю. А иногда — нет».*

Далее она объясняет, основываясь на научных исследованиях, подкрепленных и реальными кейсами, и честными

¹ Корнеллский и Гарвардский университеты — оба учебных заведения считаются одними из лучших по качеству образования, входят в Лигу плюща.

² Чартерные школы — начальные и средние учебные заведения, которые финансируются государством, но управляются частными организациями. Соответственно, программа обучения часто отличается от государственной.

примерами из ее собственной жизни, как принять реальность и перейти «от молчаливого сторонника к творцу новой реальности».

Долли постоянно удивляет, используя, например, концепт «потребности в печеньях», чтобы объяснить, как даже самый близкий друг иногда ненамеренно может сделать только хуже, как раз, когда вам тяжелее всего. Она пересматривает подход к «мышлению роста», рассказывая, как лучше отвечать и строить новые связи, даже когда вы расстроены и уязвимы. Она последовательно, на ясных примерах подводит читателя к рассказу об «обыкновенных привилегиях». О том, какие возможности открываются перед нами лишь из-за того, что мы белые или гетеросексуальные, или мужчины.

Многим эта книга поможет глубже, с научной точки зрения понять природу предвзятости и предубеждений, почему общество так часто закрывает на них глаза, и как даже 1% предвзятости в системе ведет к непропорциональным изменениям.

Почему (по моему мнению) эта книга способна изменить вашу жизнь и целый мир?

Уверен, для каждого эта книга
станет путеводителем к самопринятию
и руководством к действию.

Принятие жизненно необходимо, особенно когда мы сомневаемся в себе и своих поступках, когда не уверены должны ли вмешаться, заметив предвзятость в повседневной жизни, когда пальцы замирают над клавиатурой перед

отправкой ответа на несправедливый комментарий. Признавая, что сомнения всегда останутся с нами, мы признаем и то, что они не так уж важны. Все иногда поступают неидеально. Отводят взгляд. Так что не корите себя за это. Продолжайте действовать.

В последней трети книги Долли предлагает множество разных вариантов действий, но ее призыв исключительно прагматичен. Конечно, мы можем продолжать быть просто «хорошими» людьми, но всегда можем стать лучше, сделать немного больше. Не все. *Лишь немного больше.*

Она показывает, как «творцы» помогают другим быть услышанными, поддерживают, обучают и иногда спорят с окружающими, используя всю доступную им силу и влияние. И описывает читателям понятные действенные техники, которые позволят им поступать так же. Многие из них основаны на принципе «маленьких толчков».

Работа в Google стала для меня серьезным опытом, невероятной школой. И один из главных уроков, которые я усвоил, был о силе «толчков» (*nudges*). Этот термин ввели профессора Касс Санстейн и Ричард Талер, и в своей книге я определил его как «событие, влияющее на решение, но не определяющее его».

Однажды мы обратили внимание, что женщины-инженеры получают повышения реже, чем мужчины на той же позиции. Тогда, кроме обычной схемы, когда сотрудника на повышение предлагал его непосредственный руководитель, инженеры могли также сами выдвигать свои кандидатуры. Мы обнаружили, что женщины с меньшей вероятностью прибегали к самовыдвижению. Но если все-таки делали это, то с большей вероятностью достигали желаемого повышения, чем мужчины. И на наших глазах эта разница исчезла, благодаря небольшому толчку — письму всему персоналу от тогдашнего старшего

замдиректора по разработкам Алана Юстаса, которое рассказывало об этом открытии и призывало сотрудниц номинировать себя на повышение.

Нужно сказать, что это было не простое письмо по электронной почте. Оно было от члена высшего руководства. Оно не предписывало, а поощряло: *«Каждый сотрудник Google, который чувствует себя готовым к повышению, свободен (и поощряется) к выдвижению себя на повышение...»* Оно дало толчок и начальникам подразделений, создавая новую норму: *«...руководители играют важную роль, давая сотрудникам понять, что они способны это сделать».*

Я настолько проникся силой таких небольших действий, что оставил *Google* и в 2017 году стал сооснователем компании под названием *Humi*. Ее цель — улучшить процесс работы, объединив машинное обучение, научный подход и немного любви. В основе нашей технологии лежит идея, что маленькие толчки доказанно обладают возможностью повышать уровень удовлетворенности и продуктивности сотрудников, одновременно снижая предвзятость и текучку.

Эта книга буквально состоит из небольших действий, которые создают масштабное позитивное воздействие, если внедрить их в свою жизнь. Например, Долли рассказывает, что люди по-разному выстраивают диалог с представителями другой расы в зависимости от того, попросили ли их «не казаться предвзятым» или «насладиться межкультурным диалогом». Изменение формулировки производит серьезный эффект.

Точно так же она показывает, насколько сильна разница между «Я просто хочу объяснить, почему так сказал» и «Помогите мне понять, чем я вас расстроил». Та же самая фраза, но другими словами и с совершенно другим результатом.

Почему стоит прочитать эту книгу уже сегодня

Восприятие большинства всегда отстает от опыта меньшинства. Как указывает Долли, в 1963 году 80% белых американцев считали, что к расовому меньшинству относятся справедливо. И это во времена, когда межрасовые браки были запрещены в шестнадцати штатах, от Флориды до Делавера далеко на севере и Техаса на западе.

1 сентября 2016 года квотербек¹ команды *San Francisco 49ers*, Колин Каперник, впервые опустил на одно колено во время исполнения национального гимна. «Я не могу с гордостью стоять под флагом страны, где угнетают черное и цветное население», — объяснил он. А позже продолжил: «Я делаю это потому, что вижу, что происходит с людьми, которые не могут громко заявить о себе, не имеют платформы для высказывания, места, где они могут быть услышаны. Благодаря своему положению я могу и буду делать это для тех, у кого пока нет возможности высказаться самому».

Акция Каперника вызвала противоречивую реакцию. В 2017 году он одновременно получил и награду имени Мухаммеда Али от журнала *Sports Illustrated*, и волну резких и грубых комментариев в интернете. Исследование *CBS News / YouGov poll* в сентябре того же года показало, что почти 75% черных американцев поддержали протесты спортсменов такого рода, но лишь 30% белых американцев сделали то же самое. Как через пять или десять лет оценят протест Каперника и тот факт, что его поддержали и повторили тысячи профессиональных игроков, членов университетских и даже школьных команд?

¹ Квотербек — позиция в американском футболе.

Последние годы были очень утомительными для сторонников равенства, справедливости, многообразия и инклюзивности. Тем не менее многие американцы (и граждане других стран) отвечают на вопросы социологов, что сейчас ко всем людям относятся справедливо и одинаково. Это не так.

Чтение «Быть лучшей версией себя» — это практически беседа с самой Долли. Мне кажется, что, прочитав эту книгу, вы почувствуете такую же теплую привязанность к ней, как и я. Она покажет вам, как делать лишь немного больше и *стать* немного ближе к человеку, которым мы хотим быть.

Ласло Бок, октябрь, 2017

СЕО и сооснователь компании *Nuti*

Бывший старший заместитель директора по работе с персоналом
компании Google Inc. и автор книги «Работа рулит!

Почему большинство людей в мире
хотят работать именно в Google»¹.

¹ Ласло Бок. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. М.: МИФ, 2015.

ВСТУПЛЕНИЕ

Нашему поколению следует покаяться не просто за едкие слова и действия плохих людей, но и за ужасное молчание хороших людей.

— Преп. Мартин Лютер Кинг-мл.
«Письмо из Бирмингемской тюрьмы»¹

Шел декабрь 2014 года. Я лежала на полу магазина в отделе с игрушечным оружием и изображала мертвое тело. Вместе с сотней людей я участвовала в акции «Умирание»² движения *Black Lives Matter (BLM)*. Причиной протеста был новый случай стрельбы полицейских по невооруженному чернокожему. В этот раз жертвой стал 12-летний мальчик по имени Тамир Райс. Он был убит из-за того, что играл с игрушечным пистолетом в Кливленд-парке³. В магазине играла «Тихая ночь»⁴, я лежала неподвижно, в глазах стояли слезы.

Честно говоря, я была в ужасе, но не из-за участия в протесте, который, как я была уверена, необходим ради перемен. Это было организованное, мирное и дисциплинированное ме-

¹ Перевод письма на русский язык в журнале «Дилетант».

² *Die-in* или *Lie-in* — формат протестов, когда активисты изображают мертвых. Часто применяется на акциях, связанных с войнами, насилием, контролем оборота оружия и т. д.

³ Инцидент произошел 22 ноября 2014 года. Полицейский выстрелил в мальчика, прибыв на место по вызову службы спасения. Полицейскому обвинение предъявлено не было.

⁴ *Silent Night* — христианский гимн, одно из самых распространенных рождественских песнопений.

роприятие, совсем не похожее на то, как движение *BLM* и его сторонников показывают в новостях¹. И несмотря на гордость от того, что я стала его частью, я чувствовала себя не в своей тарелке, лежа рядом с остальными. Раньше я никогда не участвовала в протестах, хотя очень благодарна тем, кто это делает. И меня пугает открытая конфронтация, хотя я уважаю тех, кто способен вступить в нее. Я не сторонница анархизма (кстати, как и движение *BLM*), но убеждена, что на злоупотребление властью нужно обращать внимание и осуждать его. И я не афроамериканка, которой приходится сталкиваться с расизмом каждый день, хотя и знаю, как это тяжело.

Итак, я была в ужасе. Согласитесь, «не слишком конфликтная и дерзкая жительница пригорода средних лет, замужем за врачом и с двумя детьми, получившая образование в Лиге плюща и одевающаяся стильно» — не самое распространенное описание участника протестного движения. И это был не самый привычный для меня способ провести субботний вечер.

Конечно, как и у всех, у меня есть и другие характеристики. Я также специалист по психологии предубеждений. Профессор и социальный психолог, который исследует неосознанную предвзятость, предрассудки, скрытые в сознании хороших людей, таких как мы с вами.

¹ История названия «black lives matter» началась в 2013 году («Жизни черных важны») и связана с именами активисток Алисии Гарза, Патрис Хан-Каллорс и Опал Томети. На сегодняшний день оно связано по меньшей мере с тремя разными явлениями: неорганизованным общественным движением, официальной организацией с отделениями в городах США и Канады и хештегом в социальных сетях. Подробнее о его истории можно почитать в книге Патрис Хан-Каллорс и Аши Банделе «Когда вас называют террористами. Мемуары движения Black Lives Matter» (*When They Call You a Terrorist: A Black Lives Matter Memoir*), а также в опубликованной в журнале *The New Yorker* статье Джелани Кобб «Значение черных жизней» (*The Matter of Black Lives*). (Прим. автора)