

Содержание

Введение	
<i>Путешествие к принадлежности</i>	7
1. Мы все чужаки	17
2. Принадлежите себе	31
3. Ваши четыре идентичности	43
4. Врожденная идентичность	49
5. Истории происхождения	59
6. Усвоенная идентичность	69
<i>Идентичность, которую мы выбираем.</i>	
<i>Грани нашей личности, о которых мы заявляем</i>	69
7. Путеводные принципы	85
8. Неизбывная идентичность	97
<i>Идентичность, к которой мы прибегаем по умолчанию.</i>	
<i>Старые истории, которые мы рассказываем себе о том,</i>	
<i>кто мы такие и чего заслуживаем.</i>	97
9. Старые истории, с которыми пора расстаться	109
10. Любимая идентичность	119
<i>Наша подлинная идентичность.</i>	
<i>Сила быть увиденными, услышанными и оцененными так,</i>	
<i>как этого хотим мы.</i>	119
11. Соберите новый стол	133
<i>У всех нас есть сила.</i>	
<i>Пришло время поделиться этой силой с другими.</i>	133

Закключение	
<i>Будьте собой</i>	143
Человек в поисках идентичности	147
<i>Руководство по обсуждению</i>	147
Благодарности.....	155
Примечания.....	157
Об авторе.....	161
Об организации To Belongig.....	163
Рекомендуемая литература.....	165

Введение

Путешествие к принадлежности

Таксист: Откуда вы?

Я: Из Мичигана.

Таксист: Но вы не похожи на американку! Вы китайка?

Я: Нет.

Таксист: Но вы выглядите как китайка. Вы явно родились не здесь.

Я: Я родилась в Корее.

Таксист: Вы, должно быть, приехали сюда учиться?

Я: Нет.

Таксист: Так вы здесь из-за своих родителей?

Да, незнакомец. Спасибо вам, мама и папа, за то, что оставили меня на улице в полицейской будке в Корее, когда мне было шесть месяцев, чтобы я могла объяснить это случайному таксисту на стоянке возле аэропорта Филадельфии.

• • • •

Я всегда жила с ощущением, что мир состоит из мест, где я чужая. Я американка корейского происхождения, удочеренная американкой, живущей в Германии. Корейцы часто говорят мне, что я чересчур американка. Американцы заявляют, что

я слишком корейка. И немцы не скрывают, что я, ну, знаете, какая-то не такая, не немка. Куда бы я ни пошла, везде мне дают понять, что я не одна из них. Я как «горячая картошка» инклюзивности. Когда к этому добавляются другие аспекты моей личности — женщина-руководитель, правозащитница и мать, — сюжет усложняется. Явная отчужденность сменяется скрытой. Это глубоко ранит. Где бы я ни находилась, мир, кажется, всегда знает, как — словами, действиями или окружением — заставить меня почувствовать себя чужой. Чтобы справиться с этой болью, я потратила десятилетия, пытаюсь стать культурным хамелеоном. Я сменила прическу. Одежду. Речь. И все ради того, чтобы другие люди чувствовали себя более комфортно, оказавшись рядом со мной. Но, отрицая свою идентичность в попытке вписаться в тот или иной социум, я платила высокую цену.

Не желая, чтобы и другие испытывали эту боль отчуждения, я посвятила всю свою карьеру созданию сообществ и открытию новых возможностей для людей сначала в США, а затем и в мире. В теории я должна была быть счастлива. Я добилась многого. Я прошла путь от брошенного на улице ребенка до человека, который сумел сделать много хорошего в масштабах всего мира. Я достигла того этапа в карьере, когда тебя приглашают выступить с докладами в таких местах, как музей Гуттенхайма и Массачусетский технологический институт. Дома меня ждал замечательный любящий муж. И порой мои дети думали, что я действительно крутая. Но как бы влиятельна я ни была во внешнем мире и скольких бы наград ни удостоилась, чего-то всегда не хватало. Оставалась зияющая дыра, которую я, казалось, никогда не смогу заполнить: я все еще чувствовала себя чужой.

Несколько лет назад все эти недомолвки и отрицание настигли меня. Однажды вечером я сидела за кухонным столом в Мюнхене и читала исследование о том, что при переживаниях,

вызываемых чувством отчужденности, задействованы те же нервные пути, что и при физической боли¹. Я читала о таких вещах и раньше, но впервые до меня это действительно дошло. Я как будто пробудилась. Это объясняло многое: кем я была и как я воспринимала мир. Ощущение себя чужаком причиняет страдание, подобно телесной ране. Это боль, пробирающая до самых кишок, от которой хочется плакать. Мне вдруг все стало ясно. Муки, которые я испытывала, и мое постоянное чувство отчуждения были не просто эмоциями — это была заразная болезнь. Я носила маски и соблюдала социальную дистанцию всю жизнь. Но ведь так я скрывала собственную личность и отрывалась от своих культурных корней. Я причиняла себе столько страданий, позволяя другим указывать, что мне тут не место. Мне нужно было для начала определиться, что в действительности означает принадлежность. Но не как принадлежность другим. А как принадлежность самой себе.

С этого момента я начала действовать. Я завела дневник, в который записывала откровения о том, кто я, во что верю и что из себя представляю. Изложение мыслей на бумаге и анализ душевных мук и психологических травм помогли мне выявить причину моих многолетних физических страданий. Дело в том, что я по-настоящему не осознавала своего места в мире. Эти озарения объясняли, почему я пыталась скрыть некоторые аспекты своей личности и почему совершенно незнакомым людям удавалось легко выводить меня из себя, просто спросив, откуда я на самом деле. Я искала ощущение принадлежности совсем не в тех местах. Я позволяла внешнему миру устанавливать, где мое место, вместо того чтобы работать над собой и для самой себя. Самое обидное было осознавать, что мой жизненный путь не определялся мной самой. Я не считала достойными любви важные аспекты моей личности, из-за которых я казалась окружающим чужой..

Хотя детали моего опыта могут отличаться от вашего, у всех нас бывают моменты, когда мы чувствуем себя аутсайдерами. Моменты, когда мы скрываем или маскируем черты нашей личности в попытке хоть куда-то вписаться. Это может проявиться за столом переговоров или в нашем резюме. Или, возможно, в вашей прическе, или в том, как вы произносите свое имя. Так происходит потому, что потребность ощущать принадлежность заложена в каждом из нас. Она продиктована человеческими инстинктами. Многие из нас постоянно ждут реакции от внешнего мира, чтобы почувствовать, что их видят, слышат и ценят, вместо того чтобы сначала обрести самих себя и понять, почему мы ощущаем себя чужаками.

Принадлежность начинается с вас

Мы переживаем такой момент, когда разнообразие, равенство и инклюзивность (diversity, equity, inclusion — DEI) больше не являются темами локальных дискуссий о том, как сделать нас счастливыми во всех сферах жизни. В мире, где так много людей все еще чувствуют себя изгоями, принадлежность — следующий важный этап в эволюции DEI.

Как и многое, что внешне кажется простым, работа с индивидуальной идентичностью на самом деле нелегка. В мире, увешанном ярлыками, многие из нас позволяют другим людям определять нашу идентичность. И чем больше ярлыков мы навешиваем на себя, тем труднее становится распутать этот клубок наших представлений о себе. Невзирая на то, что я посвятила большую часть своей карьеры созданию культуры принадлежности и возможностей, это случилось и со мной. Я была настолько поглощена попытками вписаться в любое общество и адаптироваться к различным культурам, что у меня не было времени

по-настоящему стать частью хотя бы одной из них, потому что за этими усилиями терялось мое истинное «я».

«Человек в поисках идентичности» — через исследование идентичности и культуры — проведет нас по тем местам, где оба эти явления наиболее заметны в нашей жизни. Эта книга для тех из нас, кто, входя в комнату, ощущал, что ему здесь не место, что он должен стать кем-то другим, чтобы его приняли, и чувствовал, что он потерялся в мире, который вынуждает его скрывать свою сущность. Мы отправимся в путешествие для изучения собственной личности, которое позволит каждому из нас **рассмотреть себя, заявить о себе, переписать свою историю и обрести свою идентичность**, чтобы мы могли устоять в ситуациях, когда чувствуем себя чужаками, а наши ценности подвергаются испытанию. Эта крайне необходимая работа над собой возвращает нас к нашей сути, открывая, с какими аспектами нашей идентичности следует расстаться, а какие полюбить. Знания и концепции, подробно описанные в этой книге, помогут нам укрепиться в нашей подлинной идентичности и определиться с тем, как именно мы хотим быть увиденными, услышанными и оцененными.

Эта книга — надежный компаньон для тех из нас, кто хочет создать безопасное пространство для своих команд и организаций и понимает, какую важную роль играет чувство принадлежности в построении сильной культуры в сообществах, в которых мы состоим.

Принадлежность сквозь призму наших четырех идентичностей

Я была бы рада, если бы с обретением чувства принадлежности наше путешествие завершилось. Но это не так. Принадлежность — это работа на всю жизнь. Принадлежность самим себе начинается с определения нашей идентичности.

НАШИ ЧЕТЫРЕ ИДЕНТИЧНОСТИ

Наша **врожденная идентичность**. Она складывается из тех аспектов нашей личности, которые мы получаем при рождении.

Наша **усвоенная идентичность** включает в себя те грани нашей самоидентификации, которые мы выбрали или приобрели, прокладывая свой путь в мире.

Наша **неизбывная идентичность** — это идентичность, к которой мы прибегаем по умолчанию, когда чувствуем себя чужими, и которую используем в качестве механизма выживания.

Наша **любимая идентичность** — это то, где мы обретаем наше подлинное «я» и видим себя через увеличительное стекло, усиливающее наши возможности.

Для начала мы должны вернуться к нашей отправной точке — среде, в которой мы родились. Так мы сможем полностью **увидеть нашу врожденную идентичность**. Это предполагает изучение аспектов нашей личности, которые достались нам при рождении, таких как раса, национальность, сексуальная ориентация, социально-экономический статус и пол, а также то, как эти грани нашей идентичности влияют на открывающиеся перед нами возможности. Мы погрузимся в историю нашего происхождения и зададимся вопросом, какие черты нашей врожденной идентичности мы либо принимаем, либо скрываем, в зависимости от комнаты, в которую входим. Чем острее мы ощущаем свою чужеродность, тем больше усиливается наша врожденная идентичность. Хотя мы не в состоянии

изменить отправную точку, мы можем изменить отношения с этими аспектами нашей идентичности, как только определим их и увидим, что дано нам от рождения.

Далее мы должны разобраться со **своей усвоенной идентичностью**. Это те составляющие нашей самоидентификации, которые мы выбрали или на которые претендуем в жизни, включая профессию, должности, семейный статус, отношения с другими людьми и образование. Здесь же мы определимся с нашими путеводными принципами. Мы столкнемся со сложной задачей: оценить, какие из элементов этой идентичности идут во благо, а какие — нет, какие навязываются нам извне и как это влияет на наши возможности. Разбираясь со своей усвоенной идентичностью, мы можем увидеть, какие системы созданы для обеспечения равного доступа к возможностям, а какие воздвигают барьеры.

Как только мы рассмотрим свою врожденную идентичность и разберемся с усвоенной, мы сделаем шаг назад, чтобы «отредактировать» нашу **неизбывную идентичность**. Это наше состояние по умолчанию, которое уходит корнями в те старые истории, в которых мы рассказываем себе о том, кто мы и где наше место. Неизбывная идентичность встроена в наш мозг и в наши реакции благодаря многократному повторению этих историй. Это проявляется в ситуациях, когда мы чувствуем себя изгоями и у нас срабатывают старые рефлексy как часть механизма выживания. Это случается со всеми. Это случилось и со мной. Когда таксист в аэропорту активировал мою неизбывную идентичность, заинтересовавшись, откуда я на самом деле, я стала защищаться. Я не хотела отвечать, потому что поверила в то, что корейская часть меня — лишь малая составляющая моего «я». Когда мы распознаем эту неизбывную идентичность и поймем сигналы и триггеры, которые заставляют нас чувствовать себя чужаками, мы сможем отказаться от историй,

не приносящих нам пользы, и сотворить новые, которые пойдут во благо.

Предприняв это путешествие, чтобы осмыслить наш прошлый опыт и то, как общество установило системные входные барьеры, мы сможем спроектировать наше собственное будущее — будущее, в котором будем обладать своей **любимой идентичностью**. Здесь мы рассматриваем себя через увеличительное стекло, усиливающее наши возможности. Мы уясняем свои ценности. Мы узнаем, за что и с кем боремся. Когда мы полностью задействуем свою любимую идентичность и живем со всей искренностью и целеустремленностью, нас могут увидеть, услышать и оценить настолько, что мы почувствуем свою принадлежность в любой ситуации.

Бесценным достоинством чувства принадлежности самому себе является то, что оно шире наших личностных рамок. Когда мы живем в ладу с собой, мы хотим этого и для других. Наши глаза открыты и способны увидеть путь каждого. И в каждом мы видим личность. Многогранную. Замечательную. Мы близко к сердцу принимаем чье-то тяжелое положение, потому что знаем, каково это — быть чужаком и испытывать боль отчуждения. Осознание этого позволяет нам видеть других через призму более чуткого отношения.



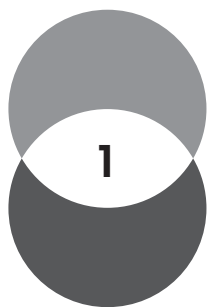
Я выросла, впитав истории, которые рассказывала сама себе. Я слишком корейка. Я слишком женщина. Я чересчур самоуверенна. Я чересчур радикальна. Со временем я настолько увязла в этих историях, которые не давали мне никакой опоры, что не могла распознать, где заканчивались они и где начиналась моя истинная личность. Однако сегодня, когда незнакомые люди спрашивают: «А откуда вы на самом деле?» — у меня есть ответ. Я говорю себе: «Твое место здесь».

Я выяснила, какие средства работают в ситуации отчуждения.

Я обрела уникальную силу и вдохновение в своих отличиях от других.

Я определилась со своей любимой идентичностью.

Я надеюсь, что предлагаемые мной идеи и инструменты помогут вам сделать то же самое. Истинная принадлежность осознается, когда мы обнаруживаем, что все мы чужаки, и именно усилия по созданию пространства, приветствующего наши различия, объединяют нас всех.



Мы все чужаки

Сколько себя помню, я была бойцом, а не милой девочкой. Я ненавидела это в себе. И мне казалось, что мир тоже это ненавидел. Но это произошло отнюдь не случайно. Бойцовский характер — это то, с чем я родилась. Это моя настройка по умолчанию. С того дня, как меня оставили в коробке на улице в Корее, и до моих первых воспоминаний после того, как меня удочерили и перевезли в город на Среднем Западе США, у меня был включен режим выживания. Передо мной был выбор: бей, беги или замри.

Живя в мире, где я очень отличалась от окружающих, я чувствовала, что никуда не вписываюсь. Мои родители и соседи были белыми. Такими же были мои одноклассники и учителя. Я росла вместе с четырьмя сестрами. Две были белыми. Одна — корейкой. И одна — из Бангладеш. Я не была связана ни с одной из них генетически. Наша семья была настоящим плавильным котлом. Единственным человеком в телевизоре, который хотя бы отдаленно походил на меня, была Конни Чанг, ведущая шестичасового вечернего выпуска новостей. Вдобавок

ко всему этому мне пришлось ориентироваться в культуре, где вежливость ценилась превыше всего остального. С самого раннего возраста меня учили говорить только тогда, когда к тебе обращаются, и ни в коем случае не устраивать сцен. Это было настолько укоренено в культуре, в которой я выросла, что для этого даже есть выражение — «среднезападная милота». В детстве я привыкла, что все замолкают и поворачиваются в мою сторону, когда я захожу в комнату. Я привыкла к тому, что люди спрашивают: «Откуда ты на самом деле?» Я даже привыкла к вопросу о том, откуда мои настоящие родители. Хотя это удивляло меня все меньше и меньше, каждый раз подобные акты микроагрессии причиняли боль.

У меня до сих пор спазмы в животе от воспоминаний о том, как в школе надо было составить генеалогическое древо и указать там больницу, где я родилась, и о том, какое беспокойство у меня вызывали вопросы врачей о болезнях членов моей семьи. В обеих ситуациях мне приходилось отвечать: «Я не знаю, меня удочерили». Я каждый раз подмечала, как любопытство в их глазах сменялось жалостью. Мне хотелось забиться в угол и плакать. Мне нужно было найти способ выстоять в таких ситуациях, так что я решила использовать свой голос и бороться с помощью слов. Но снова и снова меня приучали не реагировать на подобное и говорили, что я должна быть милой и что хорошие девочки не дерутся.

Ну, в этом они ошиблись.

Даже если хорошие девочки не дерутся, сильные, черт возьми, точно дерутся. Это был мой каждодневный опыт. Меня учили определять себя по тому, кем я не являюсь, а не по тому, кем я была на самом деле. Некоторые люди, глядя на меня, видели азиатского ребенка, отвечающего всем стереотипным представлениям, а не личность с идеями или ценностями, которые я отстаивала. В то время как других

любезно приглашали войти внутрь, мне суждено было оставаться на задворках, хотя все эти места, по идее, предназначались для всех. Мне говорили, что я должна быть благодарна просто за то, что мои родители взяли меня с улицы. Что моя жизнь — это долг, который нужно выплатить. Что я должна быть признательна за то, что получила работу. И за то, что у меня есть место за столом. Но когда ты живешь такой жизнью, жизнью чужака, тебе нужно бороться просто за то, чтобы тебя увидели. Чтобы твои идеи были услышаны, тебе нужно бороться яростнее, чем кому-то из представителей доминирующей культуры.

Став старше, я поняла, что мой опыт не был уникальным. Мир создан не для таких, как я. «Веди себя как мы». «Выгляди как мы». «Говори как мы». «Будь милой». «Подвинься, чтобы другим было комфортно». И если я когда-нибудь найду место, где другие примут меня за свою, сам этот факт вызовет кризис идентичности. На протяжении трудного подросткового возраста я обращала эту борьбу внутрь себя. Еле сдерживаемая тоска сменилась саморазрушением. Однако в самые тяжелые моменты моей жизни те, кто оставался рядом со мной, тоже были изгоями. Те, кто боролся со своей собственной болью отчуждения. Те, кому говорили, что они хуже, что их жизни менее ценны. Благодаря их солидарности я начала собирать кусочки своей жизни воедино. Я не смирилась с тем, как обстояли дела в этом мире для меня и многих других. Я выбрала борьбу.

От вовлеченности к принадлежности

Возможно, вы не сможете до конца проникнуться моей историей, но она вовсе не уникальна. Возможно, вы не живете в Южной Корее, США или Германии. Может быть, вы ничем не выделяетесь в своем школьном ежегоднике или на семейных

фотографиях. Быть может, вам не задают бестактные вопросы насчет того, откуда вы на самом деле.

Разговоры о принадлежности, кажется, ведутся сейчас повсюду: за кухонными столами, в классах и залах заседаний по всему миру. Принадлежность — актуальная тема, потому что многие понимают, что недостаточно выделить всем место за столом. У нас может быть гендерное и расовое разнообразие на рабочих местах, и у нас даже могут действовать программы, обеспечивающие самым разным людям высокий уровень вовлеченности. Но, несмотря на эти достижения, мы должны продолжать двигаться дальше, поскольку людей, не понимающих, кто они, все еще так много. И я не прекращу работать, потому что принадлежность — это путь, а не пункт назначения. Чтобы создать безопасное пространство для других, прежде всего вы должны обрести самих себя. Чтобы открыть для себя других, вы должны сначала открыть себя и понять, кто вы и как вы хотите, чтобы вас увидели, услышали и оценили. Вам нужно задавать вопросы о своей жизни и о том, как вы хотите проявить себя. Это ключевой и решающий первый шаг к построению культуры принадлежности — *она начинается с вас*.

Это даже заложено в самом слове: *BE — LONG — ING* (принадлежность). *BE* — значит БЫТЬ. *LONG* — значит ЖАЖДАТЬ. *ING* — говорит нам о том, что действие продолжается. Каждый из нас наполнен неутолимой жаждой существования. Принадлежность начинается с личности. Принадлежность начинается с вас. Это желание связывает нас вместе. Оно присуще каждому человеку. И в каждом уголке мира именно это путешествие в поисках принадлежности объединяет нас. Но когда мы ощущаем себя чужаками, а система и культурные нормы отказывают нам в праве принадлежности, устанавливая правила, которые работают не для всех, это ранит. Чтобы обрести и применить на деле новые способы

быть замеченными, услышанными и оцененными так, как мы того желаем, нам нужно понять, что заставляет нас чувствовать себя аутсайдерами.

Отчуждение причиняет боль

Возможно, вы чувствуете себя чужими дома. Вы ощущаете себя не в своей тарелке во время семейных ужинов, или же ваши дети-подростки говорят вам, что вы совсем не достаточно круты и хороши. Или, может быть, это происходит в вашем сообществе. Вы заходите в магазин, ресторан или заявляетесь на вечеринку в своем районе и сразу понимаете, что вы здесь лишние. Или, быть может, подобное чувство вас посещает в школе, когда вы в первый день входите в новый класс, где вас встречает море незнакомых лиц, или обмениваетесь приветствиями с коллективом на новом рабочем месте.

Ваше сердцебиение учащается. Вы чувствуете на себе спокойные, холодные взгляды: чужие глаза осматривают вас с ног до головы, словно проводят виртуальное сканирование тела. Все мы переживаем подобные испытания в какой-то момент нашей жизни. Когда я прошу людей рассказать о тех мгновениях, когда они ощущали себя чужими, они обычно ссылаются на повседневный опыт. Их ответы начинаются со слов «Я был на работе, и мне пришлось пойти на эту встречу» или «Я был вынужден идти на эту вечеринку». И все они заканчиваются одинаково: «Я чувствовал себя так, словно на меня был направлен огромный софит». Это чувство слабо связано с их карьерой, должностью или этапом жизни — оно было просто человеческой реакцией, ставшей за тысячелетия частью их ДНК. Эмоции, формирующие наше чувство отчужденности или принадлежности, вшиты в каждого из нас, и многим приходится ежедневно сталкиваться с подобными переживаниями.

В качестве примера давайте взглянем на мой обычный рабочий день:

- Я просыпаюсь (я).
- Отвожу детей в школу (семья).
- Добираюсь на работу на U-Bahn, метро в Мюнхене, где я в настоящее время живу (мир).
- Иду на работу (рабочее место).
- Иду на ужин (сообщество).
- Возвращаюсь домой (семья).
- Ложусь спать (я).
- Все повторяется.

В любой день, во всех этих местах и ситуациях я испытываю то чувство вовлеченности, то чувство исключенности. Я всегда готова к худшему, хотя и надеюсь на лучшее. Из-за этой неопределенности мой мозг и тело постоянно находятся в состоянии повышенной готовности, а ощущения и мысли могут лихорадочно меняться даже в рамках этих переживаний.

По мере того как я перехожу от встречи к встрече, в зависимости от участников происходит смена обстановки. Например, по утрам я обычно единственная американка в комнатах, полных европейцев. Когда США просыпаются, и я направляюсь на виртуальные встречи, то я уже европейка на экране, полном американцев. В обеих ситуациях я чувствую себя чужой. Это не ограничивается только разницей национальных культур. Иногда я веду собрание, а иногда лишь рядовой его участник. Иногда я высказываю особое мнение, а порой виртуально «даю пять». Это продолжается и по дороге домой на поезде, в зависимости от того, кто едет вместе со мной. Порой день прожить так же просто, как выйти на платформу и поймать на себе

теплую улыбку от малыша в коляске. В другие дни я защищаю свою дочь от незнакомца, кричащего на нас, чтобы мы убегали из «их» страны. Да, это случается чаще, чем мне хотелось бы вспоминать, и может случиться везде, где бы я ни находилась. Это уж как фишка ляжет.

В каждый из этих моментов мозг анализирует окружающую среду, чтобы определить, безопасна она или же представляет угрозу. Эта реакция запрограммирована в нашей ДНК, являясь одним из древнейших механизмов выживания. Когда это происходит, срабатывает реакция «бей или беги». Мы напрягаемся. Наш мозг говорит нам бежать, потому что существует реальная опасность. Если оказывается, что окружающая среда безопасна, мы начинаем успокаиваться. Сердцебиение стабилизируется. Все в нашем организме начинает приходить в норму. Плечи опускаются. Угроза миновала. Но даже в этом случае переживания и боль, которыми все это сопровождается, закрепляются в нас так, что мы никогда больше не захотим оказаться в подобной ситуации. Однако как бы мы ни старались избегать этих моментов, они всегда будут частью нашей жизни. Ощущать себя чужими в каких-то ситуациях — неотъемлемая составляющая человеческого опыта. И когда это с нами случается, мы чувствуем себя прескверно.

Исследователи Джефф Макдональд и Марк Лири опубликовали в журнале *Psychological Bulletin* результаты своих экспериментов, которые продемонстрировали, что при переживаниях, вызываемых чувством отчужденности, задействованы те же нервные пути, что и при физической боли². Это похоже на настоящую телесную боль. Если вы испытывали подобное, вы не одиноки. Это нормальная реакция. Это заставляет страдать. Зачастую вы чувствуете это раньше, чем можете осознать, потому что наш организм запрограммирован так, чтобы сообщать нам об опасности. Мы находимся в состоянии повышенной

готовности. Наш мозг сигнализирует, что ситуация требует незамедлительного внимания. Эта связь физической боли и чувства отчужденности является признаком опасности. И мы делаем все, чтобы избежать этого состояния и не испытывать эту боль снова³.

Когда такое происходит, мы полностью переключаемся на режим выживания. В ответ на нежелание проходить через состояние паники и испытывать боль отчуждения мы со временем меняем себя в попытке приспособиться к нашему окружению вместо того, чтобы твердо придерживаться своей любимой идентичности. Мы меняем прическу. Выбираем другую одежду. Начинаем иначе говорить. Некоторые из нас даже берут другие имена. Но во имя чего? Ведь так мы загоняем эту боль глубоко, где она растет, подобно нагноению, ослабляя нас, и превращается в одиночество, печаль и отчаяние. То есть из сигнала об опасности боль превращается в болезнь⁴. Поскольку так много людей переживают этот цикл в своей жизни, отсутствие чувства принадлежности — это не просто эмоция, это эпидемия.

Доктор Арлин Джеронимус определяет этот длительный эффект воздействия отчужденности термином «выветривание». В своей книге «Выветривание: экстремальный стресс обычной жизни для организма в несправедливом обществе» (*Weathering: The Extraordinary Stress of Ordinary Life in an Unjust Society*) она делится результатами исследований, накопившимися за ее сорокалетнюю карьеру в секторе общественного здравоохранения в борьбе с расовой и классовой несправедливостью. Выводы Джеронимус демонстрируют, как отчуждение и сопутствующий ему стресс могут изматывать нас не только умственно и эмоционально, но и физически. Воздействие «выветривания» на наш организм снижает наши защитные силы, что, в свою очередь, ускоряет процесс старения. Короче говоря, отчужденность убивает. Как утверждает Джеронимус:

«Выветривание» воздействует на организм человека — вплоть до клеточного уровня — по мере его роста, развития и старения в обществе, характеризующемся системным и историческим расизмом, классовым антагонизмом, стигматизацией или ксенофобией. «Выветривание» повреждает сердечно-сосудистую, нейроэндокринную, иммунную и метаболическую системы организма таким образом, что люди еще в молодом возрасте становятся уязвимыми перед лицом смерти, будь то от инфекционных заболеваний, таких как COVID-19, или от раннего начала и пагубного прогрессирования хронических заболеваний, таких как гипертония. Из-за физиологических последствий постоянного воздействия факторов стресса в физическом и социальном окружении, а также непомерных физиологических усилий, связанных с преодолением хронических внешних раздражителей, «выветривание» означает, что относительно молодые люди в угнетенных группах могут быть биологически старыми»⁵.

Опасный алгоритм унификации

Чтобы избавиться от ощущения отчужденности, многие из нас обращаются к внешнему миру в поисках чувства принадлежности и удовлетворения этой фундаментальной человеческой потребности. Мы постоянно ищем подтверждения своей принадлежности и позволяем другим определять, кто мы такие и как они нас видят, слышат и ценят. Чтобы обрести чувство принадлежности, мы ищем людей, которые похожи на нас, тяготея к ним как к друзьям или близким. Мы ищем социальные сигналы принятия и остаемся там, где нас приняли. Мы ловим моменты одобрения и возвращаемся за следующими. Именно эта социальная поддержка от других внушает нам

чувство безопасности. Это свои люди, говорим мы себе. Они понимают меня. И это совершенно нормально.

При всех сложностях ориентирования в нашей повседневной жизни сейчас мы живем в мире, где социальные сети не просто сделали поиск точек соприкосновения возможным, они сделали его *реальным*, поскольку созданы для поощрения максимального единообразия. Соцсети подсказывают, что нам купить, основываясь на истории наших предыдущих покупок. Они указывают, что нам послушать, анализируя последнюю включенную нами песню. Они показывают нам новости, основанные на нашей истории поиска. Все это создает иллюзию комфорта. Что люди видят нас. Что мир похож на нас. Но сходство — это вовсе не равенство. Подобный алгоритм унификации опасен, и мы все расплачиваемся за это.

Эти тектонические сдвиги в сторону единообразия заложены в наших взаимодействиях с цифровым и физическим миром. Алгоритмы диктуют нам, что именно мы должны потреблять, а также формируют наше восприятие окружающего мира. Однако когда любые, даже противоположные, точки зрения, мысли, идеи или концепции сопровождается цунами подкрепляющей их информации, невольно возникает ощущение, что мы изгои в этом мире. Все обрушивающиеся на нас потоки информации твердят о том, что сегодня считается нормой. И норма эта основана на системах, которые работают во благо избранных.

Наша культура — это тоже алгоритм. В ней закодированы шаблоны и социальные сигналы, которые работают как предсказуемая система, подкрепляемая повторяющимся выбором нужного варианта. Например, здесь, в Мюнхене, редко можно увидеть пешеходов, переходящих улицу в неположенном месте, но не по тем причинам, о которых я думала. Я предполагала, что это происходит в силу того, что в Германии такая вот «основанная на правилах» культура. Но потом я узнала, что дело в том,

что взрослые обязаны подавать пример безопасного поведения для детей, и они очень серьезно относятся к этой коллективной ответственности. Я всегда советую приезжим соблюдать осторожность при переходе улицы, чтобы избежать незнакомцев, кричащих им «убийцы детей», когда они перебегают дорогу в неположенном месте.

Несколько лет назад одна женщина пригласила меня выступить с речью о лидерстве перед группой руководителей. Перед выступлением она отвела меня в сторону и поделилась тем, что ей сложно раскрыть свою индивидуальность на работе. Как и многие, она страдала синдромом самозванца: несмотря на то что она справлялась со своей работой, ее не оставляло ощущение, что ей не хватает квалификации для той должности, которую занимает⁶. Она сказала, что не вписывается в мир бизнеса, потому что недостаточно «профессиональна». Я попросила ее сосредоточиться на слове «профессионал» и спросила, что оно на самом деле означает, по ее мнению. После долгой паузы она ответила, что никогда раньше не задавалась этим вопросом. Мы обсудили, насколько по-разному воспринимается термин «профессионал» во всем мире и как это меняется от компании к компании и от страны к стране.

Для некоторых быть профессионалом означает носить отутюженный костюм, не проявлять эмоций и использовать сугубо официальный язык. Для других — надевать черную водолазку и кроссовки Vans, говорить броскими слоганами и общаться с помощью мемов. «Нужно определиться, какие аспекты “профессионализма” значимы для вас, — сказала я ей, — аспекты, которые раскрывают ваши собственные уникальные таланты, чтобы вы могли добиваться успеха». Через несколько месяцев после этой встречи она рассказала мне, как сильно изменил ее этот сдвиг в сознании. Вместо того чтобы пытаться подстраиваться под окружающую среду, она перешла в другую компанию

и теперь полностью отдается работе, тем самым подав пример другим и вдохновив их на перемены. Ее вновь обретенная уверенность, возможно, отличалась от привычной для людей вокруг нее, но от этого она была не менее ценной, и это важно.

Ситуация с этой женщиной не уникальна. Очень часто организации в рамках своих собственных стратегий найма задаются вопросом, а соответствуют ли кандидаты установленным ценностям компании? Нередко требуются сотрудники, способные привнести в команду свежие идеи, точки зрения и опыт, тем самым дополняя имеющиеся ценности. В то время как соответствие корпоративной культуре могло бы усилить эффект алгоритма унификации, «дополнение», хотя и затеянное с благими намерениями, таит в себе опасность. Зачастую на людей возлагают ответственность за трансформацию рабочей среды, что может оказаться непосильным бременем, например, если от них ожидают внедрения новых способов ведения дел в рамках существующей культуры.

ДЕНЬ ВАШЕЙ ЖИЗНИ

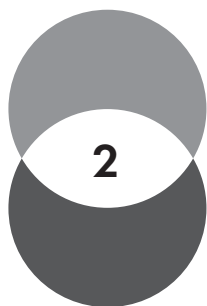
Опишите обычный день вашей жизни. Представьте, что вы делаете с момента пробуждения и до отхода ко сну. Визуализируйте среду, в которой проживаете этот день.

- Где вы чувствуете себя вовлеченными?
- Где вы ощущаете себя чужими?
- Какие социальные сигналы заставляют вас так себя чувствовать?

Это способ увидеть варианты действий в различных жизненных условиях, чтобы глубже исследовать ситуации, в которых вы ощущаете себя чужими.

Социальный предприниматель Мэгги Де При хотела понять, как ей двигаться дальше. На протяжении многих лет она чувствовала, что не может полностью раскрыться на своей нынешней работе. Услышав от множества сотрудников разных компаний, что они считают себя недостаточно профессиональными, в 2012 году она стала соучредителем Лиги интрапренеров. Это сообщество оказывает поддержку специалистам, которые были наняты компаниями для продвижения наиболее важных и глобальных инициатив нашего времени, касающихся. Сегодня Лига интрапренеров насчитывает более 20 000 членов.

Хотим мы этого или нет, но со временем мнения людей, которые не в полной мере видят наши сильные стороны, не ценят наш вклад или не позволяют нашим голосам быть услышанными, формируют наше представление о самих себе. Таким образом, мы отдаем свою силу в чужие руки. Но наша сила коренится в нашей собственной идентичности, которую определяем мы сами. Когда другие вырывают ее из наших рук, скудеет и выбор, который есть у нас в жизни. Вот почему нам всем нужно задавать трудные вопросы. Если мы этого не делаем, то передаем свое чувство принадлежности, пусть и непреднамеренно, в руки других и в конечном счете отдаем свою силу.



Принадлежите себе

Я боролась за то, чтобы меня увидели и услышали, не только в своей личной жизни. Я сделала профессиональную карьеру бойца. Конечно, не в буквальном смысле «выходи на ринг, надевай перчатки и лупи противника». Работая в некоммерческих организациях, я боролась за равенство и разные цели в сфере искусства и образования. Суть работы подразумевала конкретный результат, к которому стремились все сотрудники. Была ли я стажером или исполнительным директором, я везде трудилась ради того, чтобы сделать мир лучше. И было ясно, кто такие «мы». Мы были теми, кто боролся с несправедливостью. Мы были теми, кто менял ситуацию. А все остальные, кто не боролся с проблемой, становились ее частью. Это было правительство. Это были корпорации. Это были «они». Было ясно, на чьей я стороне, и люди были либо с нами, либо против нас. Но были ли «они» на самом деле?

Когда мы начинаем тянуть за ниточку проблемы, то часто клубок довольно быстро запутывается. Нам нравятся четкие и ясные ответы на сложные вопросы. Ранее я возглавляла американскую

некоммерческую организацию, миссия которой заключалась в создании культуры возможностей, позволяющей людям добиваться социального и экономического прогресса в личной и общественной жизни. Каждый день мы приглашали старшекласников из малообеспеченных семей в наши классы для творческого поиска и профессиональной подготовки. Многие посторонние люди сказали бы, что, если бы ученики просто «усерднее старались» в школе, они добились бы успеха. Если бы их родители были более вовлечены в их жизнь, они получали бы оценки получше. Если бы они просто «подтянулись», они могли бы устроиться на работу. Эти заявления приводили меня в ярость. Я видела, с какими препятствиями сталкиваются наши блестящие ученики. Когда вы работаете на двух работах с минимальной заработной платой и у вас нет возможности взять отгул, чтобы посетить родительское собрание, вы довольно быстро осознаете, что присутствие там — это привилегия.

Исследование, проведенное Брукингским институтом, подчеркивает ключевую проблему бедных сообществ — отсутствие доступа к таким ресурсам, как квалифицированные преподаватели и качественная учебная программа. Неравенство возможностей делает американскую систему образования одной из самых несправедливых в индустриально развитом мире⁷. Отсутствие академической поддержки было лишь одним из множества препятствий, с которыми сталкивались наши ученики еще до того, как успевали завязать шнурки по утрам. Если бы вы выросли в такой среде, вы бы увидели, что такое настоящие инновации. Ежедневно нашим старшекласникам приходилось «хакать» каждую систему, возникающую на их пути. Жизненному опыту, который они демонстрировали нам каждый божий день, невозможно было научить в бизнес-школе. Их ловкости в преодолении сложных ситуаций и стойкости перед лицом притеснений позавидовали бы самые высокопоставленные руководители.

И пожалуйста, не говорите мне «начинать с малого» и о необходимости «стараться чуть усерднее».

Чем дальше я погружалась в свою борьбу за справедливость, тем менее терпимой становилась: каждую минуту кто-то лишался своего счастливого шанса. Мне было легко клеймить других презрительным «они», потому что так много людей по-настоящему не видели талантов старшеклассников, вынужденных сталкиваться с системой притеснения. Но по мере того как гнев все глубже укоренялся во мне, я начала использовать тот же самый нарратив для маргинализации «их» точно так же, как «они» маргинализировали учеников. Однако все это не могло так продолжаться, и всем нам нужно было взглянуть на проблему иначе. Но вместо того чтобы наводить мосты, я их сжигала. Вместо того чтобы призывать людей, я бросала им вызов. Это была моя сверхсила. Я тоже делила мир пополам, опираясь на убеждение «мы против них». Но я поняла, что мои методы борьбы необходимо менять.

Иллюзорное «мы против них»

Мы живем во времена, когда радикальная поляризация является нормой. Мы видим это в новостях и в политике. Мы видим это на наших встречах и праздничных ужинах. Нам приходится вести неприятные разговоры или, может быть, вообще избегать их. Мы слушаем не чтобы понять, а чтобы возразить, и все больше и больше загоняем себя в угол. Благодаря нарастающему валу информации, отфильтрованной нашими персонализированными алгоритмами, убеждающей нас в нашей правоте, мы укрепляемся в своих позициях. В свою очередь, это усиливает предубеждения, которых мы придерживаемся в нашей жизни. Наш мозг ослабляет броню критического мышления, уверяя нас в том, что мы правы, даже

если факты, которыми мы располагаем, являются лишь частью картины. Той частью, в которую мы хотим верить. Той, которую мы прожили.

Но поляризация не ограничивается разговорами о политике за праздничным ужином. Этот процесс происходит каждый день. Когда мы приходим на работу и не встречаем там похожих на нас или имеющих такой же жизненный опыт людей, срабатывает предвзятость, причем в обоих направлениях. Мозг запускает процедуру автоматической классификации в поисках сходства. Он заполняет пробелы стереотипами о тех, кто сидит рядом за столом, основанными на цунами информации, копившейся внутри нас на протяжении всей нашей жизни. И эти лакуны могут быть заполнены откровенно ложными историями. Когда это происходит, мы прочно утверждаемся в своем нарративе и в соответствии с ним вешаем ярлыки на других. На самом деле мы не потратили и мгновения на то, чтобы понять их опыт и разобраться, почему они верят в то, во что верят, и действуют так, как действуют. Мы проецируем на других те же чувства, которых пытались избежать сами.

Когда люди, не имеющие разнообразного жизненного опыта, принимают решения для определенной социальной культуры, предвзятость маскирует болевые точки в этой среде и порождает поведение «мы против них». Единственное «противоядие» этой «отраве» — люди с богатым опытом, потому что они знакомы с этими проблемами не понаслышке. Я испытала эту предвзятость на себе, когда приняла решение присоединиться к глобальной корпорации после нескольких лет работы в некоммерческом секторе. Я думала, что мне дали шанс использовать бизнес как силу добра. Что у меня будет возможность изменить систему изнутри, что мы сможем перестроить ее так, чтобы она работала для всех. Но когда я обратилась к некоммерческим организациям, желая наладить партнерские отношения, они

воспринимали меня с тем же недоверием, какое испытывала я сама, работая в этой сфере. Теперь я была «ими».

Но что, если нет ни «нас», ни «их»? Что, если мы все просто пытаемся найти свою принадлежность друг к другу? Что, если бы мы могли видеть и уважать человеческое друг в друге?

В поисках принадлежности

Несколько лет назад меня познакомили с Дэниелом Вордсвортом, социальным новатором, который совершил путешествие, чтобы выяснить, какие узы скрепляют все человечество. Дэниел работал с людьми, ставшими беженцами в ходе некоторых из самых ожесточенных конфликтов в мире. Он побывал в Дарфуре, Сальвадоре и Демократической Республике Конго. Он посвятил свою жизнь созданию возможностей для людей в самых сложных условиях нашего времени. Его работа заключается в том, чтобы миллионы людей могли вырваться из ада тяжелейших ситуаций.

Те, кто не пережил такую психологическую травму, не могут представить себе мир, в котором живут Дэниел и обитатели лагерей беженцев. Средняя продолжительность пребывания в таком лагере составляет не 6 дней и не 12 недель. По данным Брукингского института, этот срок составляет от 10 до 26 лет! Более 10 лет!⁸ Жизнь целого поколения проходит в сообществе, которое называют «временным». Один из лагерей, в котором работал Дэниел, состоял из 12 секторов, причем, чтобы проехать от одного конца его сектора до другого, требовалось четыре часа. Это был не лагерь — *это был мегаполис*. Дэниелу советовали просто раздать беженцам провизию для удовлетворения «базовых нужд», чтобы сохранить свою беспристрастность. Не сближаться с ними. Не узнавать имена. Не праздновать дни рождения. Не становиться частью их жизни.