

Большой шОЙ потен циал

Как добиваться успеха вместе
с теми, кто рядом

Шон Эйкор

Шон Эйкор

**Большой потенциал.
Как добиваться успеха
вместе с теми, кто рядом**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 159.9.01:316.62
ББК 88.252.1-8

Эйкор Ш.

Большой потенциал. Как добиваться успеха вместе с теми, кто рядом / Ш. Эйкор — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

В мире острой конкурентной борьбы и индивидуальных достижений успех измеряется соотношением побед и ошибок. Мы стремимся первыми прийти к финишу. Хотим выделиться, особенно на фоне чужих просчетов и провалов. Бесконечная борьба изматывает, усиливает тревогу и напряженность. В своей долгожданной книге профессор Гарвардского университета Шон Эйкор предлагает лучшее и эффективное решение – разблокировать скрытые источники потенциала в нас самих и, что неожиданно, в других людях. Опираясь на свои исследования в 50 странах, он убедительно показывает, что успех и счастье не соревновательные виды спорта. Они полностью зависят от того, насколько активна и полезна сеть наших контактов, как мы относимся друг к другу и чему учимся друг у друга. Каждая составляющая нашего потенциала – от интеллекта и креативности до лидерства и коммуникативных навыков – напрямую зависит от «потенциала» окружающих нас людей. Вот почему, помогая другим стать лучше, мы сами развиваемся, расширяем границы своих возможностей и повышаем собственный потенциал. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.9.01:316.62
ББК 88.252.1-8

© Эйкор Ш., 2018
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

Часть I. Большая проблема малого потенциала	6
Глава 1. Сила скрытых связей	6
Чудо мангровых деревьев	6
Сила других	7
Глава 2. Поднимаем невидимый потолок потенциала	12
Флешмоб в Гарварде	12
Важнейшее открытие	14
Пересматриваем определение потенциала	15
Экосистема потенциала	17
Ощипан и заклеван до смерти	21
Добродетельный цикл	23
Смысл в большем	25
Часть II. Семена Большого потенциала	27
Глава 3. В окружении агентов позитивного влияния	27
* * *	27
Быть суперзвездой в созвездии	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Шон Эйкор

Большой потенциал. Как добиваться успеха вместе с теми, кто рядом

Издано с разрешения Currency, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, New York

Книга рекомендована к изданию Людмилой Хитяевой

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Shawn Achor, 2018. This translation published by arrangement with Currency, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Мишель и Лео, двум ярким огонькам, которые каждый день напоминают мне о том, что любовь – единственный способ разглядеть наш полный потенциал

Часть I. Большая проблема малого потенциала

Глава 1. Сила скрытых связей

*В одном желуде – начало тысячи лесов.
Р. У. Эмерсон, американский философ и поэт*

Чудо мангровых деревьев

Сумерки медленно сгущались. На мангровый лес и реку в глубине джунглей Юго-Восточной Азии опускалась ночь. Американский биолог, уехавший далеко от своего дома, с опаской вглядывался в непривычно пышную тропическую флору на краю кишачих змеями вод. Лодка медленно плыла по течению, и профессор Хью Смит отчетливо слышал крики ночных созданий, выползающих из нор и вылетающих из гнезд на охоту. Легко представить, как в воде отражались звезды, свету которых не мешали огни мегаполисов. То, что случилось потом в этот влажный вечер 1935 года, вошло в анналы науки. Смит взглянул на одно из мангровых деревьев и увидел, как вся крона осветилась, будто молния вышла из дерева, а не ударила в него. Снова воцарился мрак, только перед глазами профессора плясали световые пятна.

Вдруг еще две вспышки. Дерево опять засияло и вновь погрузилось в темноту. Все повторилось вновь через три секунды¹. Затем, словно во сне, все деревья на берегу засияли в унисон. На протяжении тысячи футов они вспыхивали и гасли точно в одно и то же мгновение.

Меня греет мысль, что в ту ночь терпеливый, внимательный и наблюдательный ученый был награжден таким чудом природы за любознательность, которая увела его далеко от привычной жизни.

Как только к профессору вернулась способность рассуждать логически, он осознал, что в действительности деревья не вспыхивали; скорее, они были покрыты огромным количеством биолюминесцентных жуков, испускающих свет точно в одно и то же время. Вернувшись домой, доктор Смит написал для научного журнала статью о том, что обнаружил синхронно светящихся светлячков. Это было больше похоже на художественный вымысел. Слишком хорошо, чтобы быть правдой. Печально, но я не удивлен продолжением истории. Профессору не поверили. Биологи высмеяли его отчет, поговаривали даже, что он сфальсифицирован. К чему самим светлячкам сиять в унисон, когда это только снижает их шанс выделиться среди себе подобных? Математики также были настроены скептически. Откуда порядок в хаосе природы, если нет вожака-организатора? А энтомологи спрашивали, как миллионы светлячков могли увидеть достаточное количество других светлячков, чтобы повторить модель поведения, ведь видимость в мангровом лесу была ограничена. Физически, математически и биологически это казалось невозможным.

И все-таки это происходило. Теперь, благодаря современной науке, мы знаем, как и почему. Оказалось, это загадочное поведение светлячков на самом деле служит эволюционным целям. В престижном научном журнале Science опубликована статья ученых Моисеффа и Коупленда: они обнаружили, что, когда светлячки в темных мангровых зарослях загораются беспорядочно, вероятность отклика самки составляет всего 3 %. Но когда самцы светлячков

¹ <http://www.nytimes.com/1991/08/13/science/a-mystery-of-nature-mangroves-full-of-fireflies-blinking-in-unison.html>.

«зажигаются» одновременно, вероятность ответной реакции самок – 82 %². Это не опечатка. **Успех возрастает на 79 %, когда они светятся целым сообществом.**

Наш социум учит: лучше быть единственным ярким светочем, чем светиться в черед ярких огоньков. В конце концов, разве не так мы думаем об успехах в учебе и работе? Мы хотим окончить школу лучше всех в классе, устроиться в лучшую компанию и работать над самыми престижными проектами. Мы хотим, чтобы наши дети были умнее всех в школе, популярнее всех в районе, быстрее всех в команде. Когда ресурс ограничен – будь то зачисление в самый престижный университет, работа в топовой компании или место в лучшей спортивной команде, – нас учат, что мы должны показать себя и выделиться из толпы.

На самом деле без этого можно обойтись. Исследователи, изучавшие светлячков, обнаружили, что когда насекомые с потрясающей точностью (до миллисекунды!) синхронизировались друг с другом, то и каждая особь по отдельности прекрасно устроилась, избавившись от необходимости конкурировать. Точно так же, когда мы помогаем другим стать лучше, на самом деле мы увеличиваем доступные нам возможности, вместо того чтобы соперничать за них. Подобно светлячкам, как только мы научимся действовать согласованно и сотрудничать с окружающими нас людьми, то начнем блистать ярче – и как личности, и в экосистеме.

Задумайтесь, а как это сделали светлячки? Каким образом они так идеально координировали вспышки, особенно если учесть ограниченность их зрения и ночные условия? Исследователи Миролло и Строгатц из Бостонского университета и Массачусетского технологического института (MIT) в своей статье в *Journal of Applied Mathematics* рассказали об удивительном открытии. Чтобы действовать согласованно, светлячкам не надо видеть абсолютно всех собратьев; пока хоть одна группа светлячков видит другую группу, они могут синхронизировать свои ритмы³. Другими словами, достаточно всего нескольких точек соприкосновения, чтобы полностью трансформировать всю систему⁴.

Согласно нашему новому пониманию «позитивных систем», это также верно для человека. Как вы узнаете из этой книги, став «позитивным хабом» на своем рабочем месте, в компании или сообществе и помогая окружающим улучшить их креативность, производительность, способности, эффективность, вы не только усиливаете команду – вы в разы увеличиваете свой потенциал успеха.

В заключение еще одна важная подробность нашей интригующей истории. Биологи, изучавшие эти джунгли, знают, что сияние, исходящее от мангровых лесов, видно на мили вокруг. Это означает, что *другим* светлячкам еще легче найти путь к свету. Чем ярче свечение, тем больше новичков присоединяется к популяции и добавляет уже свои огоньки. Эта истина верна и для людей, и для светлячков: чем больше вы помогаете людям найти их путь к свету, тем ярче сияете все вы вместе.

Сила других

Когда Джордж Лукас писал сценарий своих «Звездных войн», принесших ему миллиарды долларов, там не было той самой знаковой фразы: «Да пребудет с тобой Сила». В самой первой версии фраза звучала иначе: «Да пребудет с тобой Сила Других».

Какое отношение эта малозначительная деталь имеет к научному понятию потенциала? Как писал автор детских книг Роальд Даль, «величайшие секреты всегда сокрыты в самых неожиданных местах». Я убежден: это крошечное отличие сценария (меньше строки) проливает свет и на обсуждаемую в этой книге проблему: реализация нашего потенциала, ослаблен-

² Moiseff A., Copeland J. Firefly synchrony: a behavioral strategy to reduce visual clutter // Science. 2010. Vol. 329 (July 9). P. 181.

³ <http://www.nytimes.com/1991/08/13/science/a-mystery-of-nature-mangroves-full-of-fireflies-blinking-in-unison.html>.

⁴ http://www.reed.edu/biology/professors/srenn/pages/teaching/web_2008/mhlo_site/index.html.

ного соперничеством, может быть достигнута именно в тесной связи с другими людьми. В этом весь секрет: взаимодействуя с окружающими, можно развить успех, значительно увеличить благополучие и ощущение счастья.

Наше общество чересчур сосредоточено на «силе одного», вместо того чтобы обратить внимание на «силу одного, поддержанную другими». Конечно, Голливуд прославляет отдельных суперзвезд. Где еще улицы буквально вымощены их именами? Но когда мы применяем этот сценарий в наших компаниях и школах, сфокусировавшись только на индивидуальных достижениях, и удаляем «других» из этого уравнения, наша истинная сила остается скрытой. Хорошо, что скрытое может стать явным.

В моем исследовании скрытых связей, лежащих в основе успеха и личностного потенциала, три года назад произошел прорыв. Я стал отцом.

Когда мой сын Лео пришел в этот мир, он был абсолютно беспомощным. Он даже не мог самостоятельно перевернуться. Подрастая, он становился более способным. И с каждым приобретенным навыком он слышал от меня (как от любого хорошего исследователя позитивной психологии) похвалу: «Лео, ты сделал это сам! Я горжусь тобой!»

Спустя некоторое время Лео начал повторять за мной тихим, но гордым голоском: «Все сам».

Вот тогда я понял: мы с детства учимся непропорционально высоко ценить то, чего достигли своим трудом. Если бы я как отец перестал хвалить и направлять, мой сын начал бы считать, что самостоятельные достижения – финальный показатель того, чего мы стоим. На самом деле это не так. Есть и еще один уровень.

Этот цикл начинается в юном возрасте. В школе детей учат заниматься прилежно и самостоятельно, чтобы они могли превзойти других на экзаменах. Если они просят помощи других при выполнении задания, их наказывают за списывание. Дети тратят часы на выполнение домашних заданий, вновь сидя в полной изоляции по вечерам вместо того, чтобы взаимодействовать с другими. Снова и снова детям напоминают, что их будущая карьера зависит от их индивидуальных показателей, таких как школьные оценки и баллы за тесты. Статистика этого не подтверждает, но такой подход в обучении приводит к одному. Резко повышается уровень стресса. При этом детей лишают социальных связей, сна, внимания, счастья и здоровья. Но вместо того чтобы спросить с системы, мы осуждаем тех, кто не справляется, измученный этой погоней за индивидуальными достижениями. Ученики оканчивают школу измотанными, слабыми и одинокими и обнаруживают, что обещанные им успех и счастье вовсе не лежат на краю этой радуги.

И те же люди, которые показывали отличные результаты в индивидуальном зачете, не в состоянии справиться с работой в коллективе, будь то вывод нового продукта на рынок или достижение командной намеченной цели. Тем временем люди, которые достигают вершин в бизнесе, – это не те, кто все пытаются сделать сами, а те, кто просят помощи у других и мотивируют их расти.

Родители, которые растят детей, убеждая их достигать успеха не в ущерб социальным связям, получают награду за свое терпение, тогда как родители, которые побуждают детей только к индивидуальным достижениям ценой отказа от общения со сверстниками, оказываются не готовыми к эмоциональному выгоранию или одиночеству своего ребенка.

В первые двадцать два года жизни нас судят и оценивают по нашим личным качествам, по тому, чего мы можем достичь в одиночку, а затем, в течение всей оставшейся жизни, наш успех практически полностью связан с успехом других.

За последние десять лет я поработал почти с половиной компаний из списка Fortune 100 и побывал более чем в 50 странах, чтобы узнать, что люди там думают о счастье, успехе и человеческом потенциале. Как я обнаружил, почти везде подавляющее большинство компаний, учебных заведений и организаций измеряет и вознаграждает «высокие результаты» по

индивидуальным показателям, будь то количество продаж, рекомендаций в резюме или баллов за тест. Проблема данного подхода в том, что он научно подтвержден. Все мы знаем, что в мире «выживает сильнейший» (вернее, наиболее приспособленный). Нас учат, что успех – игра с нулевой суммой; что выиграет ТОЛЬКО тот, у кого наилучшие оценки, самое впечатляющее резюме или наивысшие результаты. Формула проста: будь лучше, умнее, креативнее остальных, и ты станешь успешным.

Но это неверная формула.

В этой книге вы прочтете о новаторском исследовании, благодаря которому теперь мы знаем: максимально раскроет свой потенциал не тот, кто дальше оторвется от других, а тот, кто **лучше приспособится к окружающим и будет взаимодействовать с ними**. Другими словами, ваш успех зависит не только от ваших творческих и умственных способностей или вашей мотивации. Он также зависит от того, насколько хорошо вы можете общаться, вносить свой вклад или извлекать пользу из экосистемы вашего окружения. Не так важно, насколько высок рейтинг вашего колледжа или места работы, – гораздо важнее, насколько вы подходите для него. Значение имеют не только набранные вами баллы, но и то, насколько вы дополняете умения и навыки вашей команды.

Мы часто думаем, что могли бы достигнуть максимума, если бы работали усерднее, быстрее и умнее. С научной точки зрения самое большое препятствие на пути к успеху и реализации – не низкая производительность, лень или слабые умственные способности. Преграда – тот способ, которым мы реализуем наш потенциал. Дорогу к вершинам нужно проторить в составе группы. Вывод из десятилетнего исследования очевиден: идти к успеху в одиночку никак не быстрее, лучше идти вместе.

Цепляясь за старую формулу успеха, мы упускаем огромную часть потенциала. Я наблюдал это двенадцать лет в Гарварде, когда видел, как студенты садятся на мели гиперконкуренции, а затем их выбрасывает на скалы неуверенности в себе и стресса. Многие впадали в панику, осознав, что они больше не самые талантливые в группе. Они требовали от себя все больше и больше, прекращая общение и уходя в изоляцию. Таким образом они рассчитывали продвинуться быстрее и дальше, засверкать ярче всех. Однако их ждало горькое разочарование. Эта цифра потрясает, но 80 % студентов Гарварда указывают, что в какой-то момент учебы пережили депрессию.

Проведя исследование по всему миру, я понял, что эта проблема характерна не только для студентов привилегированных университетов Лиги плюща. В 1978 году средний возраст пациентов, у которых диагностировали депрессию, был двадцать девять лет. В 2009 году – четырнадцать с половиной⁵. За последнее десятилетие количество взрослых людей, страдающих от депрессии, удвоилось, как и число госпитализаций младших школьников, пытавшихся совершить самоубийство⁶. Чем можно объяснить такие резкие перемены? И, что важнее, можем ли мы как-то исправить ситуацию?

Нацеленность на индивидуальные достижения привела нас к серьезной проблеме, которую усугубляют два важнейших изменения за последние годы. Во-первых, развитие технологий и социальных сетей позволяет нам транслировать индивидуальные достижения в режиме 24/7, постоянно подпитывая конкуренцию и усиливая нашу уязвимость. Во-вторых, астрономическое давление и конкуренция в школах и компаниях в погоне за более высокими показателями делают дни длиннее, сон короче, стресс сильнее. К счастью, наметились перемены.

На них меня вдохновила моя первая работа по изучению счастья. В книге «Преимущество счастья»⁷ я писал, что вы можете значительно увеличить субъективное ощущение счастья,

⁵ <http://mentalhealthtreatment.net/depression/signs-symptoms>.

⁶ <http://www.aappublications.org/news/2017/05/04/PASSuicide050417>.

⁷ Ачор Ш. Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune. М.:

выполняя упражнения благодарности, практикуя оптимизм и медитируя. Но если вы все это делаете только ради личного счастья, в какой-то момент вы достигаете невидимого барьера, при котором счастье нельзя ни сохранить неизменным, ни взрастить. Единственный способ поднять этот потолок – использовать собственное счастье как средство сделать счастливее других. В конечном счете я понял, что счастье – это выбор, не только личный, но и общественный. Потому что, когда вы решаете действовать с радостью или благодарностью, вы «включаете» других в вашу парадигму. В свою очередь, они дают вам больше оснований благодарить и радоваться.

Обнаружив это, я углубился в новое исследование и понял: счастье – это только верхушка айсберга. Благодаря Big Data я наконец смог увидеть связи, которые раньше оставались скрытыми. Раньше мы спрашивали: «Насколько вы умны?», «Насколько вы креативны?», «Как усердно вы работаете?» Теперь мы видим картину шире и можем спросить: «Насколько умнее вы делаете окружающих?», «Как вы вдохновляете других творить?», «Заражает ли ваш импульс членов вашей команды или вашу семью?», «Помогаете ли вы другим не унывать и оставаться жизнерадостными?» И подобные вопросы помогают увидеть, что наши величайшие успехи не существуют изолированно. Мы начинаем замечать, что практически каждый атрибут потенциала нашей личности – от интеллекта до креативности, от лидерства до вовлеченности – взаимосвязан с другими. Таким образом, чтобы здравствовать физически, развиваться эмоционально и расти духовно, нам необходимо изменить наше стремление к потенциалу так же, как и стремление к счастью. Надо перестать ускоряться в одиночку и начать работать над тем, чтобы стать сильнее вместе.

Создавая гиперконкурентную среду, в которой ценятся только личные достижения, компании и учебные заведения оставляют за бортом талант, эффективность и творческий потенциал. Заиклившись на одном уме и удалив других людей из этой формулы, мы закрываем наш потенциал «крышечкой», устанавливая надуманный предел тому, чего мы можем достичь. К счастью, эту «крышечку» можно снять. Когда мы работаем над тем, чтобы помочь другим добиться успеха, мы не только повышаем командную эффективность, мы в разы увеличиваем наш собственный потенциал. Этот эффект известен как «добродетельный цикл» – цикл позитивной обратной связи. Совершая благо для окружающих и делая других лучше, вы генерируете большой объем ресурсов, энергии и опыта, который и вас самих делает лучше. Добродетельный цикл запускается снова. Таким образом, улучшение других поднимает *ваш успех* на следующий уровень.

Итак:

МАЛЫЙ ПОТЕНЦИАЛ – это ограниченный успех, которого вы можете достигнуть в одиночку.

БОЛЬШОЙ ПОТЕНЦИАЛ – тот успех, которого вы сможете достигнуть только в добродетельном цикле с другими.

В этой книге я описываю восемь исследовательских проектов, которые я провел в сотрудничестве с коллегами, а также передовые исследования ученых, объединивших науку о мозге, сетевой анализ и психологию, чтобы сформировать новое направление исследований позитивных систем.

Я понимаю, что вы ищете в этой книге не просто обзор исследований; подобные дайджесты гораздо лучше представлены в других изданиях. Вам нужны решения, которые вы сможете применить уже сегодня. Именно поэтому последние три года я разрабатывал практический подход к Большому потенциалу, основываясь на исследованиях коллег и моей работе в Наци-

ональном космическом управлении НАСА, Национальной футбольной лиге, Белом доме и пр., а также на моих интервью с самыми успешными людьми, включая Уилла Смита, Опру Уинфри и Майкла Стрейхэна. Они живут по принципам Большого потенциала.

Путь к Большому потенциалу состоит из пяти этапов, которые я называю СЕМЕНАМИ: 1) окружите себя людьми, пользующимися авторитетом и оказывающими позитивное влияние; 2) расширяйте свое влияние и силу (это становится возможным, когда вы помогаете другим идти к успеху); 3) увеличивайте свои ресурсы, становясь Призмой похвалы; 4) защищайте систему от негативных атак; 5) поддерживайте устойчивый рост, снова и снова воспроизводя добродетельный цикл.

Семена – идеальная метафора для этого исследования, поскольку семя не может вырасти само по себе, ему нужны солнце, земля и вода. Точно так же вы можете вырастить свой потенциал, но не в одиночку. Самого большого роста вы достигнете, если задействуете потенциал людей вокруг вас.

Мы больше не можем довольствоваться конкуренцией за обрывки малого потенциала. Мы должны искать новые границы человеческого потенциала и звать других за собой. Современный мир бросает нам вызов и требует, чтобы мы снова вставили в формулу «Да пребудет с тобой Сила» уточнение «Сила Других». И эта глобальная трансформация началась с поиска скрытых связей между светлячками, нудистами в Гарварде, цыплятами без перьев и неловким танцем с Опррой.

Глава 2. Поднимаем невидимый потолок потенциала

Флешмоб в Гарварде

Я учился на первом курсе Гарвардского университета и как-то раз январской ночью засиделся за зубрежкой билетов. Приближались к концу те тяжкие две недели, которые называют временем для подготовки к экзаменам. Занятий нет под предлогом того, чтобы студенты могли «почитать» материал. На самом деле именно в этот период преподаватели вываливают на студентов самые объемные научные публикации и проекты сверх того, что требуется к экзаменам. Этот стресс остро ощущается в библиотеках и столовых, ведь студенты готовятся к битве, показывающей их индивидуальный потенциал.

Ближе к полуночи, оторвав ослепевший взгляд от учебников, которые я штудировал шесть часов подряд, я бросил взгляд за окно и увидел странную картину. Перед моим общежитием собрались сотни студентов. И тут началось нечто еще более странное. Они начали скидывать одежду. Мой затуманенный учебной мозги не мог понять, происходит ли это на самом деле или я сошел с ума. Студенты начали пронзительно кричать.

Мы только что говорили о светлячках в мангровых лесах, которые темной ночью приимаивают партнерш синхронными вспышками своих огоньков. Сейчас я собирался испытать коллективную «вспышку» совсем другого рода.

Каждый год в полночь перед началом сессии гарвардские студенты участвуют в ритуале под названием Primal Scream (переводится как «Первородный крик», не путать с названием шотландской рок-группы). Эту почтенную традицию некоторые приписывают нашим явно не столь пуританским предкам. Пока отец-основатель Джон Адамс оставлял свой след в истории, подписывая Декларацию независимости, его сын Чарльз отличился тем, что был задержан со своими друзьями за появление нагишом во дворе Гарвардского университета⁸. Их отчислили, потом восстановили (понятно, что когда твой отец – отец-основатель, в игре «Монополия» ты получаешь как минимум одну карточку «Освобождение из тюрьмы»). А традиция охладиться перед экзаменами дошла до наших дней. Спустя более чем три столетия самые храбрые и/или очумевшие от учебы студенты собираются перед общежитием Мауэр Холл и раздеваются. Когда полузамерзшие, абсолютно голые студенты начинают толпой бегать по заледеневшему старому двору Гарварда, все теснее прижимаясь друг к другу, чтобы согреться, из своих корпусов сбегается сотни зевак. И на несколько коротких минут страх неудачи на экзаменах замещается (очень реальным) риском обморожения, не говоря уж о вероятном смущении перед однокашниками.

Это было мое первое разоблачение – уж извините за каламбур – в Гарварде. Тем читателям, кто не знаком со мной, я кое-что разъясню. Первое: до поступления в Гарвард большую часть своей жизни я провел в Уэйко, штат Техас, где ношение одежды крайне приветствовалось, а раздевание на снегу было чем-то неслыханным – потому что там не бывает снега. Второе: я застенчив. Я никогда не был в клубе, не знакомился с девушками в баре и даже не купался голым. Тем не менее, увидев это ночное зрелище из окна общежития для первокурсников, я забеспокоился, что упускаю нечто важное, сидя здесь, за столом, не поднимая головы от книг про повседневную жизнь Рима во времена Августа, пока мои сверстники там отрываются по полной. Я решил присоединиться.

⁸ Kester E. That Book About Harvard: Surviving the World's Most Famous University, One Embarrassment at a Time. Naperville, Ill.: Sourcebooks, 2012.

Мой утомленный мозг посчитал, что лучше всего раздеться в комнате, а потом на улице дожидаться остальных и, когда они будут пробегать мимо, проскользнуть незаметно в их ряды под покровом темноты. Как только за мной захлопнулась дверь общежития, я понял свою первую ошибку. Мне, уроженцу Техаса, и в голову не пришло, что для бега по снегу – голым или одетым – крайне необходимы ботинки. Тут же пришло осознание второй ошибки: я оставил свой пропуск в кармане брюк, которые, конечно же, валялись скомканными на полу моей комнаты. И тут я понял свою третью, самую главную ошибку. Я был один. Я никак не мог проскользнуть в толпу, не привлекая внимания. В конце концов, если вы раздеты в толпе голых людей, ваше лицо теряется среди других. Если вы гуляете нагишом соло, как Уилл Феррелл в комедии «Старая закалка» (Old School, 2003), все вас узнают.

Пока я стоял на зимнем морозе и размышлял, какую конечность я меньше всего хочу потерять, из общежития вышла моя однокурсница, такой же застенчивый книжный червь с охапкой конспектов. Она взвизгнула, и мы оба прибегли к старой как мир стратегии: если притвориться, что ничего не видишь, можно убедить себя, что ничего и не было. С красным от стыда лицом и посиневшими от мороза стопами я проскочил в дверь, пробрался в свою комнату и оделся на предельно возможной для человека скорости. За все оставшиеся четыре года нашей учебы однокурсница ни разу не упомянула мою неудавшуюся попытку продолжить трехсотлетнюю традицию. Моя пробежка нагишом закончилась в двух футах от двери общежития. Конечно же, я ни разу не упомянул, что она была единственной девушкой, которая видела меня голым до выпускного в Гарварде.

Теперь у этой книги будет рейтинг 18+ за обнаженку, академический стиль и пометка «только для взрослых». Но я рассказал эту историю не из-за пикантных подробностей, а в подтверждение суровой горькой истины: в этом мире есть ситуации, в которых требуется поддержка других людей и которые не стоит разрешать в одиночку. Наращивание только своего потенциала немного похоже на мою историю: босому первокурснику, который никогда до этого не бегал голым по университетскому двору, холодно и одиноко. Вы вряд ли убежите далеко. А вот бегать толпой больше похоже на то, что происходит, когда вы используете силу Большого потенциала. Даже в экстремальных условиях вы продвинетесь гораздо дальше, чем в одиночку.

Рид Хоффман, соучредитель LinkedIn, хорошо сказал об этом: «Не важно, насколько острый у вас ум или блестящая стратегия, если вы играете в одиночку, вы проиграете команде». Покойный Стив Джобс, основатель и CEO одной из самых конкурентоспособных и влиятельных компаний, говорил: «В бизнесе великие дела никогда не делаются одним человеком. Их делает команда». Морской спецназ США – «морские котики» – во время тренировок иногда сплетаются руками, например при упражнениях на пресс, чтобы пройти испытания «вместе», а не поодиночке (цепочка держащих друг друга за руки парней поднимают корпус из положения лежа и опускаются одновременно). У «котиков» есть хорошая поговорка: «Играют люди, а выигрывают команды».

Ритуал Primal Scream в Гарварде – еще одно доказательство, что во время стресса нам как никогда необходимо, чтобы другие поддерживали нас под руки. Этот вывод подтверждается исследованием, результаты которого были опубликованы в журнале Nature. Анализ восьмидесяти тысяч взаимодействий студентов колледжей показал, что наилучших результатов достигают те, кто сформировал больше связей в сообществе и обменивался информацией по многим каналам⁹. В журнале экспериментальной социальной психологии (Journal of Experimental Social Psychology) было опубликовано исследование, результаты которого оказались просто ошеломляющими. Когда вы на взгляд оцениваете, насколько крута гора, простое присутствие группы поддержки меняет ваше восприятие. Если вы смотрите на холм, а рядом с вами стоит тот, кого вы считаете другом, холм кажется вам на 10–20 % более пологим, чем когда вы оцениваете его

⁹ <http://www.nature.com/articles/srep01174>.

крутизну в одиночку¹⁰. Это потрясающее открытие. Восприятие вашей цели, всего окружающего мира трансформируется благодаря включению других в вашу погоню за достижениями. Такой результат сохраняется даже тогда, когда ваш друг стоит в трех футах от вас, смотрит в другом направлении и молчит! Это открытие имеет эволюционное значение. Другие люди предоставляют ресурсы и поддержку. Бок о бок с соратниками становится и психологически, и физически легче забраться на гору, легче достичь успеха, легче преодолеть препятствия.

Так почему же люди, испытывающие стресс на работе, запираются в своем офисе, изолируя себя от коллег, чтобы выполнить задание? Почему реакцией студентов на стресс становится отдаление от друзей, сидение в укромных уголках библиотеки, злоупотребление кофе, психостимуляторами и антидепрессантами? Как куратор первокурсников в Гарварде, я читал сотни личных дел абитуриентов. Разница в количестве заявок на одноместную комнату в общежитии и на комнату с совместным проживанием была ошеломляющей. Не потому, что комнаты на одного были больше или лучше. Просто студенты ошибочно полагали, что присутствие посторонних будет их отвлекать или понизит их конкурентоспособность. Но эти студенты упускали то важное, что действительно предвещало им успех и хорошее самочувствие, – других людей. Вот почему Гарварду так отчаянно был необходим курс психологии под названием Psych 1504.

Важнейшее открытие

Доктор Таль Бен-Шахар был ведущим исследователем в своей области. Он начал преподавать позитивную психологию в Гарварде, когда этого предмета ни в одном учебном плане еще не было. Немногим позже моей неудавшейся попытки влиться во флешмоб я был на экспериментальном семинаре этого профессора, одного из самых вдумчивых и самобытных в Гарварде. На следующий год Таль пригласил меня в качестве ведущего аспиранта-преподавателя участвовать в курсе Psych 1504, который открывал доступ к позитивной психологии всему университету. В первый день, хотя нам и предоставили самую большую аудиторию в кампусе Гарварда, народ стоял в проходах, нарушая все правила противопожарной безопасности. В течение следующих двух лет каждый пятый студент Гарварда записывался на этот курс. Казалось, студентам было важнее всего узнать, как поддерживать здоровье в условиях гиперконкуренции.

В это время я организовал и провел одно из самых крупных исследований человеческого потенциала, проходивших в Гарварде. Тысяча шестьсот студентов заполняли батарею психометрических тестов и других анкет, на что уходило около часа. Я хотел составить матрицу индивидуальных характеристик, которая позволила бы спрогнозировать, кто в Гарварде достигнет наибольшего успеха и будет счастливее всех. Другими словами, смогу ли я вычислить совершенного студента? Я собрал столько данных, что мой слабенький недорогой ноутбук начал сбоить. У меня была информация обо всем: доход семьи студента, его средний балл в школе и результаты теста SAT на проверку готовности к высшей школе, сколько часов он спит, сколько курсов посещает, в какие клубы ходит и так далее.

Но начав анализировать данные, я довольно скоро обнаружил нестыковку. Индивидуальные характеристики студентов практически никак не были связаны с их достижениями и успехами! По статистике студенты, сдавшие тест SAT с высоким баллом, могли получать по всем предметам «удовлетворительно». Студенты без денег были так же счастливы и получали такие же оценки, что и их богатые сверстники. Количество друзей в Facebook не говорило ни о чем, даже об экстравертности. Когда я уже начинал раздражаться из-за того, что проделал такую огромную работу впустую и не выявил никакой значимой корреляции, я наконец-то нашел, что искал: социальные связи.

¹⁰ Schnall S., Harber K. D., Stefanucci J. K., Proffitt D. R. Social support and the perception of geographical slant // Journal of Experimental Social Psychology. 2008. Vol. 44 (5). P. 1246–1255. doi:[10.1016/j.jesp.2008.04.011](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.04.011).

Используя самый известный тест, измеряющий, связан ли человек с другими людьми и чувствует ли их поддержку, я обнаружил, что именно социальные связи – бесспорный показатель будущих успехов и в учебе, и в личной жизни. Социальные связи лучше всего говорили об эмоциональном равновесии и оптимизме человека, были главной защитой от депрессии и показывали, сильно ли будет паниковать студент перед экзаменами и олимпиадами. Как оказалось, для выпускников колледжа они также предопределяли долгосрочные достижения в карьере. Эти доказательства привели меня к, казалось бы, дикому заключению. Успех в Гарварде зависит не столько от индивидуальных характеристик студента, сколько от того, как он вписывается в культуру сообщества и взаимодействует со своими сверстниками. Другими словами, потенциальный успех в Гарварде – это не про «выживание сильнейших», а про «выживание наиболее приспособленных к обществу».

Казалось бы, суперзвездами должны стать те, кто может светить ярче всех. Но в действительности самые яркие вспышки исходили от тех, кто нашел свое место в созвездии. И как вскоре я узнал, эта концепция также верна и за стенами Гарварда. Она применима везде, где мы пытаемся реализовать свой потенциал: на работе, в команде, в личной жизни и карьере.

Пересматриваем определение потенциала

За год до написания этой книги меня пригласили выступить на конференции ge: Work в Google, целью которой были поиск и аккумуляция хороших идей для дальнейших организационных изменений. Вечером накануне выступления я присутствовал на торжественном ужине в ресторане веганской кухни – тускло освещенном, с отделкой из кедрового дерева (как раз в духе Калифорнии и Google). Я сидел рядом с незнакомым улыбчивым мужчиной – он задал мне несколько очень интересных вопросов о моем исследовании. Только на следующее утро, когда этот человек поднялся на сцену, я выяснил, что он – не только ведущий этой конференции, но и один из самых уважаемых бизнесменов в мире.

Ласло Бок был руководителем легендарного отдела по работе с персоналом компании Google. В нем сочетаются яркая харизма и блистательный талант, и эти качества, безусловно, помогли ему сделать Google лучшим работодателем и принесли звание HR-руководителя десятилетия. Как он пишет в своем бестселлере «Работа рулит!», суперспособность этой компании нанимать самых креативных сотрудников с самым высоким потенциалом основана – что неудивительно – на практике Google собирать огромное количество данных обо всем.

Big Data – термин, обозначающий массив цифровых данных, которые генерируются каждый раз, когда мы посещаем веб-сайты, общаемся в социальных сетях, покупаем что-то в интернете и так далее. В последнее время он привлекает все больше внимания психологов, поскольку сложные алгоритмы, которые анализируют данные, выявляют тренды и закономерности, позволяют нам лучше понять поведение людей. Big Data меняет все: то, как компании ведут бизнес, как правительства учитывают демографические тенденции, как врачи и работники государственной системы здравоохранения диагностируют заболевания. Менее известно то, что Big Data – также один из лучших инструментов, имеющихся в нашем распоряжении, чтобы раскрыть Большой потенциал. Имея такой объем данных на руках, мы можем не ограничиваться простым измерением уровня интеллекта, творческих способностей или ощущения счастья. Мы также можем оценить наше влияние на интеллект, креативность и счастье *других*.

Когда несколько месяцев спустя команда Опри Уинфри попросила меня пригласить к ней на интервью пять руководителей для нашего семинара по счастью, я воспользовался возможностью позвать Ласло в надежде узнать, как одна из самых успешных компаний в мире прогнозирует величие и потенциал своих сотрудников. Другими словами, я хотел услышать о проекте «Аристотель».

Чтобы взломать код истинного потенциала, специалисты по обработке данных всемирно известной аналитической группы HR-отдела Google запустили инициативу по Big Data с не таким уж секретным названием «Проект “Аристотель”». Их первоначальной миссией было создание идеальной команды. На первый взгляд задача может показаться простой. Если хочешь создать команду мечты, просто пригласи в нее ярких личностей с самыми высокими достижениями, верно? Возникает следующий вопрос: какие именно качества этих людей требуются под ваши задачи? Высокий IQ? Свободное владение несколькими языками? Способность быстро решать квадратные уравнения в уме? По сути это именно то, что пытался выяснить проект «Аристотель» с помощью самого сложного алгоритма в истории. Проанализировав невероятный объем данных – включая десятки тысяч ответов от 180 команд – обо всем, от интроверсии, набора компетенций и уровня интеллекта до черт характера и биографических данных, проект «Аристотель» попытался создать профиль идеального работника. Результат был потрясающим. Он подвергает сомнению все, что, как вам кажется, вы знаете о потенциале.

Обнаружилось, что профиля «идеального исполнителя» *не существует*. Проект «Аристотель» пришел к такому же выводу, что и я, проводя свое исследование в Гарварде. Когда речь идет о потенциале, индивидуальные черты и способности личности не определяют успеха всей команды. Один из руководителей отдела People Analytics в Google, Абир Дуби, обозначил это: «Мы в Google умеем находить закономерности. А здесь нет четких закономерностей. Для этого уравнения не имеет значения переменная “кто”»¹¹. Минуточку! Только задумайтесь. Компания, превзошедшая всех в мировой истории в поиске закономерностей, не может обнаружить закономерность, в которой набор индивидуальных компетенций (отточенных в одностороннюю сторону) мог бы предсказать успешность конкретного человека в команде. Другими словами, не важно, насколько вы умны, какие у вас ученые степени, какой характер, какие оценки вы получали. Не важно, какие дисциплины изучали, насколько вы креативны, на скольких языках можете читать. Важно – мы снова и снова возвращаемся к этому, – насколько вы вписываетесь в команду. Google подтвердил то, что я обнаружил в Гарварде. Применяя самые современные методики анализа данных при попытке рассчитать успех и потенциал, мы замеряем неверные переменные. Почему? Потому что это *индивидуальные* показатели. Другими словами, в этом уравнении переменная «кто» описывает ваш малый потенциал и только. А малый потенциал и близко не предопределяет ваш успех в работе или жизни.

И все же, подавая документы в приемную комиссию, рассылая резюме и сопроводительные письма потенциальным работодателям, проходя собеседования, мы ошибочно концентрируемся на этом «кто». Подобно тому как открытие доктором Смитом синхронных светлячков заставило ученых пересмотреть все свои знания о поведении животных, Google ставит под вопрос самые основы нашего понимания природы потенциала. Как получилось, что в предсказании успеха матрица компетенций, уровень интеллекта, личностные качества и биография не имеют никакой статистически выраженной значимости?

Если уж эти индивидуальные характеристики не определяют достижения и высокий потенциал человека, то что же тогда определяет? Ответ прост: окружающая экосистема. Проект «Аристотель» обнаружил, что команда снова и снова достигает наивысших результатов, если:

1. Ее члены обладают высокой «социальной чувствительностью», то есть способностью к сопереживанию при глубоком осознании важности социальных связей.
2. В команде культивируется среда, где каждый говорит на равных и без опасений делится идеями.

¹¹ https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share&_r=0.

Другими словами, успех в Google, так же как и в Гарварде, связан не с выживанием сильнейших, а с выживанием тех, кто лучше вписывается в сообщество.

Десятилетиями мы измеряли на индивидуальном уровне интеллект, творческие способности, вовлеченность и стрессоустойчивость. Как оказалось, нам так и не удалось измерить нечто гораздо более значимое. В журнале Science опубликована статья о том, что исследователи из Массачусетского технологического института, Юнион-колледжа и университета Карнеги – Меллон наконец-то нашли способ систематического измерения интеллекта группы, а не суммы IQ его членов¹². Так же как мы оцениваем, насколько хорошо справится с задачей конкретный студент, теперь мы можем определить, насколько успешно решит проблему или проблемы *группа* людей. И снова легко предположить: если в группу собираются люди с высоким IQ, они должны демонстрировать высокий уровень коллективного разума. Однако этого не происходит. Наоборот, команда людей с достаточно средними индивидуальными показателями, обладающая высоким *коллективным* интеллектом, устойчиво показывает более высокие результаты, чем команда гениев-одиночек.

Вывод таков: «фактор общего коллективного интеллекта, объясняющий успех и результативность группы в решении широкого спектра задач», – это «показатель самой группы, а не только индивидуумов, входящих в ее состав». Другими словами, если группа демонстрирует самый высокий уровень интеллекта, это не значит, что в ней – самые умные. Или, по известному изречению Аристотеля, «целое больше суммы своих частей».

Теперь возникает совершенно иная точка зрения на производительность труда. Я провел более восьмисот собеседований с «высокопотенциальными» сотрудниками. Благодаря новым исследованиям, о которых я расскажу в этой книге, теперь я знаю, что измерялся лишь их малый потенциал. Мы с моей командой обнаружили, что ваш потенциал больше, чем вы. Ваш успех, благосостояние, достижения – все это связано с вашим кругом общения. Невероятно, но нам удалось отследить звено вашего успеха в следующей цепочке: когда вы помогаете окружающим совершенствоваться, вы улучшаете не только коллективные результаты группы, но и достижения каждого ее участника. Как вы увидите в следующих главах, все это происходит потому, что, способствуя успеху других, вы тем самым снимаете невидимый барьер, ограничивающий ваш собственный потенциал.

Экосистема потенциала

Когда в Йеллоустонский национальный парк снова привезли волка обыкновенного, во всем парке оставалась всего одна бобровая колония, частично из-за перевыпаса большой популяции лосей. Возвращение волков в эту среду заставило копытных травоядных двигаться больше, они перестали обгрызать ивы, деревья успевали вырасти, и бобры снова получили бревна для строительства своих запруд. Вернулись бобры – пышно расцвела растительность; баланс был восстановлен. Трудно поверить, но одно улучшение привело к каскадной цепной реакции, которая трансформировала целую экосистему.

Подобную цепную реакцию можно наблюдать и в так называемой экосистеме потенциала – сети коммуникаций, которая определяет наш успех и наши доходы. В течение многих лет школы, компании и сообщества во всем мире измеряли потенциал и достижения очень ограниченным способом. Все они рассматривали интеллект, вовлеченность, креативность и даже здоровье как индивидуальные характеристики, раз и навсегда установленные и неизменяемые. Самые серьезные предположения обо всем – какого кандидата брать на работу или продвигать

¹² Woolley A. W., Chabris C. F., Pentland A., Hashmi N., Malone T. W. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups // Science 330. 2010. October 29. P. 686–688. doi:[10.1126/science.1193147](https://doi.org/10.1126/science.1193147).

по карьерной лестнице, какую зарплату ему платить, каких абитуриентов принимать в вуз и даже в какие проекты инвестировать – делались на основании одного показателя. Им мог стать, например, объем продаж, престижность средней школы, в которой вы учились, или уровень IQ. Методов для измерения чего бы то ни было еще, кроме того, насколько хорошо отдельный человек сам справился с тестом или планом продаж, попросту не было.

Теперь мы знаем, что составляющие потенциала не являются ни индивидуальными, ни неизменными; скорее они связаны с нашей экосистемой в целом. С помощью Big Data и исследования позитивных систем мы получили необходимые инструменты и большой набор данных, которые позволяют увидеть скрытые ранее закономерности. В частности, впервые в истории мы начали количественно измерять влияние каждого из нас на окружающих и, в свою очередь, влияние других на нас.

В основе первоначального исследования Экосистемы потенциала лежит... сердце. Точнее, пять тысяч сердец. Известное Фремингемское исследование сердца, начатое в 1948 году, является одним из самых важных, подтверждающих базовые идеи Большого потенциала. Почти семьдесят лет спустя, в 2017-м, меня пригласили в Национальный институт здравоохранения выступить перед группой лиц, ответственных за финансирование этого серьезнейшего проекта по изучению факторов риска сердечно-сосудистых заболеваний. Исследование, длившееся несколько десятилетий в городе Фремингеме, штат Массачусетс, показало надежную корреляцию состояния сердечно-сосудистой системы и социальных связей пациента.

Всеобъемлющие результаты этого исследования слишком сложны, чтобы полностью излагать их здесь. Главное, что я вынес из той встречи, – присутствие здоровых людей в нашем сообществе или в сети повышает наши шансы быть здоровее и лучше себя чувствовать. Эти и подобные открытия распахнули двери в новую научную дисциплину на стыке позитивной психологии и Big Data, демонстрирующую, как сильно социальная экосистема влияет на наше физическое здоровье и на многое другое.

Тем временем психолог и социолог из Гарвардской медицинской школы профессор Николас Кристакис связался со своим коллегой Джеймсом Фаулером из Калифорнийского университета в Сан-Диего, чтобы еще на шаг продвинуться в этом исследовании. Они задались вопросом: если есть такая зависимость нашего физического здоровья от окружающих, может быть, эмоциональное благополучие и счастье так же взаимосвязаны?¹³ Да, Фаулер и Кристакис обнаружили такую сильную корреляцию, которую сложно даже вообразить. Согласно проведенному ими анализу, **если ваш уровень счастья повышается, все ваши друзья в радиусе полутора километров с вероятностью 63 % также станут счастливее.** Вот это да! К тому же они обнаружили, что если вы в данный момент несчастны, но окружены счастливыми людьми, ваш шанс стать счастливее резко возрастает. Короче говоря, компания счастливых людей не гарантирует вам счастья, но значительно увеличивает вероятность его обрести.

Это лишь верхушка айсберга. Теперь мы знаем, что связаны не только наше здоровье и ощущение счастья. Личные, творческие и лидерские качества, энергичность, вовлеченность и даже показатели продаж предопределяются теми, кто составляет ваше окружение. **Другими словами, общение с «высокопотенциальными» людьми резко повышает вероятность многообещающих результатов.**

В одном из самых престижных научных журналов, «Журнале психологии личности и социальной психологии» (Journal of Personality and Social Psychology), опубликована знаковая статья, в которой исследователи из штата Мичиган определяют личность не как совокупность индивидуальных качеств, а как набор взаимосвязанных характеристик. Мало того, что наше окружение формирует тип личности, которой мы станем. Оказывается, это мощное влияние

¹³ Fowler J. H., Nicholas C. A. Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study // BMJ. 2008. Vol. 337: a2338.

оставляет на нас след уже в раннем возрасте. Например, ученые обнаружили: когда дети трех-четырех лет окружены трудолюбивыми и коммуникабельными сверстниками, они тоже начинают усерднее заниматься и больше общаться¹⁴.

Также они обнаружили, что, если детей окружали внимательные, заботливые и доброжелательные люди, они сами приобретали те же качества. С другой стороны, общаясь с людьми, неспособными сосредотачиваться, непослушными, импульсивными, дети становились такими же¹⁵. Дженнифер Уотлинг Нил, одна из авторов опубликованной научной статьи, написала: **«Наше заключение, что личностные качества заражают детей, как вирусы, полностью противоречит общераспространенному мнению о врожденных особенностях характера, которые нельзя изменить».**

Другие качества, в том числе терпение, энергичность и интроверсия / экстраверсия, также «заразны». Участников эксперимента в Париже попросили принять ряд решений после того, как они понаблюдали за ходом мысли ученых (на самом деле это были алгоритмы искусственного интеллекта). Участники, которым достались более ленивые алгоритмы, были склонны принимать ленивые решения; после терпеливых и осторожных алгоритмов они были толерантнее и разумнее в своем выборе¹⁶. И хотя самого себя очень легко отнести к категории энергичных или пассивных людей, интровертов или экстравертов, ученые обнаружили, что даже такие характеристики «ситуативно зависят» от людей, которыми вы себя окружили. По словам гарвардского профессора Брайана Литтла, умеренный интроверт становится более экстравертированным в группе более замкнутых людей, в то время как умеренный экстраверт становится тихим и более интровертированным в присутствии шумных, более открытых экстравертов.

Даже гении взаимосвязаны. Если я попрошу назвать самых выдающихся гениев в истории, чьи имена придут вам на ум? Эйнштейн, Эдисон и Шекспир? Мы привыкли думать о том, что масштабы личности таких людей колоссальны, они могут уединиться в комнате и выйти оттуда с судьбоносными решениями. Но в действительности это не так. Эдисон был одним из самых плодотворных изобретателей своего времени, он получил более 1900 патентов, но историки до сих пор жарко спорят о том, создал ли он хоть что-нибудь сам. По правде говоря, большинство изобретений, приписываемых Эдисону, в действительности создавались в сотрудничестве с командой соратников¹⁷. Я не пытаюсь усомниться в его гениальности, скорее хочу показать блестящий пример того, чего можно достичь, признавая взаимосвязанность людских потенциалов. Эдисон смог стать одним из самых значимых изобретателей всех времен потому, что, помогая своей команде стать креативнее, он на полную мощность задействовал свою экосистему. То есть Большой потенциал.

Профессор Марджори Гарбер, преподававшая нам творчество Шекспира, однажды сказала на лекции, что значение слова «гений» со временем было искажено. По ее словам, изначально ты мог «обрести гений», но ты не мог **«БЫТЬ гением»**. Никто не может «владеть» вдохновением, потому что, если вас вдохновило что-то, это по определению означает, что вы что-то получили извне на время. Среди моих лучших друзей – Элизабет Гилберт, автор романа «Есть, молиться, любить». В своей книге «Большое волшебство» она призывает вернуться к идее, что у всех великих гениев были музы, которые их вдохновляли, по сути выманивали из них величие. В этой книге мне особенно нравится та часть, где Лиз рассказывает о писателе, который наряжается и расхаживает по комнате, чтобы убедить Вдохновение, что он достоин

¹⁴ Исследование проводилось много лет, так что ученые могли наблюдать, как со временем изменялись усилия, позитивные и негативные эмоции, социальные роли. *Прим. ред.*

¹⁵ From an online interview: https://www.reddit.com/r/science/comments/5wvz03/science_ama_series_this_is_dr_jenna_watling_neal.

¹⁶ <https://psychcentral.com/news/2017/04/01/are-personality-traitscontagious/118486.html>.

¹⁷ <http://factmyth.com/factoids/edison-never-invented-anything>.

внимания. Хочу сказать, что Большой потенциал, подобно гениальности, креативности и вдохновению, – это не то, что у вас ЕСТЬ, это то, к чему вы подключаетесь.

В противовес мифу об одиноких гениях, инновации и креативность имеют гораздо меньше общего с индивидуальными качествами или способностями, наоборот, они связаны с нашим окружением. Как вы думаете, почему некоторые величайшие мировые достижения в области культуры создали коллективы композиторов, писателей, художников? Как вы думаете, почему музыканты и деятели культуры ездят на фестивали, а писатели собираются на творческие ретриты в укромных уголках планеты? Потому что они знают: лучший способ получить поток творческой энергии – окружить себя другими творческими людьми. Я называю это «положительным влиянием коллег» и разбираю подробно в главе 3.

На работе тоже нужно, чтоб коллеги нас вдохновляли и выманивали на свет Божий нашу креативность. Ученые обнаружили, что подчиненные руководителя-новатора, поощряющего к генерации новых идей и разработке новых подходов, демонстрировали большую креативность и гибкость мышления (необходимое условие для инноваций), чем те, кого хвалили и вознаграждали за высокую производительность, которую они показывали в одиночку¹⁸.

Экосистема вокруг нас может оказать серьезное влияние даже на наши моральные устои и щедрость. Вот один из самых показательных экспериментов. Исследователь Кэти Карман опросила 75 сотрудников компании, какую сумму каждый из них обычно жертвовал в благотворительный фонд «Дорога вместе». Потом она отследила, что произошло после того, как сотрудника перевели в другой отдел, – то есть под влиянием нового окружения. В это трудно поверить, но те, кто обычно ничего не перечислял, посидев рядом с благотворителями, начали отдавать фонду на \$0,53 в год больше, если коллеги-соседи в среднем увеличивали свои пожертвования на \$1¹⁹. Наша щедрость – это не только наш личный выбор. Мы постоянно находимся под влиянием того, как другие дают, прощают и инвестируют друг в друга, и сами так же воздействуем на них.

Окружающие влияют даже на сам процесс познания. Мощное подтверждение этому – программа под названием Betty's Brain, «Мозг Бетти», разработанная учеными из университетов Стэнфорда и Вандербильта. Бетти – интерактивный анимированный персонаж. «Ее» пригласили на уроки в среднюю школу. Школьников проинструктировали, как научить Бетти принципам энвироники (науки об окружающей среде), и наблюдали за происходящим²⁰. В результате учащиеся потратили гораздо больше времени на подготовку материала и сами достигли более высокого уровня понимания и владения им. Мы лучше узнаём что-то, когда учим этому других. Это называется принцип протеже²¹. Вот идеальный пример того, как, улучшая других, на самом деле мы повышаем наш собственный потенциал.

Именно связи позволяют нам раздвинуть границы возможного. Одно дело – быть достаточно сообразительным, чтобы выучить язык. Но гораздо больше впечатляет способность помочь другим научиться говорить на этом языке. Одно дело – усвоить навыки выживания и приспособливаться к условиям. Суметь помочь пострадавшим и раненым пережить шторм – вот это впечатляет! Мотивировать себя на работу одно, но мотивировать команду на успех в условиях неопределенности – гораздо ценнее. *Чего-то вы можете достичь, если стремитесь только к самосовершенствованию; но пришло время, когда мы начинаем добиваться успеха совершенно другим способом.*

¹⁸ Jung D. I. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups // Creativity Research Journal. 2001. Vol. 13 (2). P. 185–195.

¹⁹ Carman K. G. Social influences and the private provision of public goods: Evidence from charitable contributions in the workplace. Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper 02–13. 2003, January.

²⁰ Leelawong K., Biswas G. Designing Learning by Teaching Agents: The Betty's Brain System // International Journal of Artificial Intelligence in Education. 2008. Vol. 18 (3). P. 181–208.

²¹ <http://ideas.time.com/2011/11/30/the-protege-effect>.

Нас учат, в школе и на работе, что реализовать свой потенциал мы сможем только в удушающей конкурентной борьбе. Но как только мы понимаем, насколько наш успех взаимосвязан с другими людьми, внезапно открывается иной путь. *Большой потенциал – это не ускорение в одиночку. Это работа над тем, чтобы вместе стать лучше.*

Ощипан и заклеван до смерти

Молодой ученый Уильям Мьюр всю свою академическую карьеру поставил на гипотезу о жуках, рыбах и домашних животных. С тех пор как Дарвин изложил теорию естественного отбора, идея выживания сильнейшего стала ключевой в нашем понимании биологии и генетики. Тем не менее Мьюр считал, что для эволюционного успеха большее значение имеет естественный отбор на уровне *группы особей*, а не отдельных особей. К сожалению, на тот момент научный мир посчитал идею группового отбора нелепой, и Мьюру посоветовали забыть эту гипотезу, если он хочет продолжить научную карьеру.

Академические споры могут показаться слишком мудреными для непосвященных, но различие этих двух теорий затрагивает ядро нашего представления о человеческом потенциале. Оно также показывает, почему наука так медленно познаёт мир и человека.

Полный решимости открыть глаза научному сообществу на преимущества своей теории, Мьюр провел блестящее исследование, позднее ставшее еще более известным благодаря выступлению Маргарет Хеффернан на конференции TED. Так открылась удивительная истина²².

Представьте, что вы управляющий птицефермы (наберитесь терпения) и хотите вывести самую яйценоскую породу цыплят. Ваша лучшая стратегия? Генетика и эволюционная биология дают простой ответ: найдите самых яйценоских кур и скрестите их с петухами другой яйценоской породы, чтобы вывести новое поколение еще более яйценоских цыплят, и продолжайте скрещивать их дальше и дальше, пока все куры на вашей ферме не станут самыми элитными в мире. Именно так Мьюр и поступил с семью поколениями кур. В то же время он содержал вторую «нормальную» группу – из яйценоских кур и кур-несушек с низкой продуктивностью – и тоже вырастил там семь поколений цыплят. Согласно теории естественного отбора, следовало бы ожидать, что последнее поколение в первой группе принесет выводок «суперэлитных» яйценоских цыплят. Но нет. На самом деле Мьюр был вынужден приостановить эксперимент раньше срока, так как всех цыплят в гиперпродуктивной группе заклевали до смерти, кроме трех (и этим трем курицам не удалось остаться невредимыми, им выщипали все перья)²³. Цыплята в контрольной группе не только выжили, но и по-прежнему были покрыты перьями. В действительности эти куры несли на 160 % больше яиц, чем VIP-выводок.

Ставка Мьюра окупилась. «Вы можете тратить энергию, заклеывая друг друга, чтобы поддерживать иерархический порядок, – объяснял он. – Но если животным не важна иерархия и они уживаются друг с другом, *эта энергия трансформируется в производительность*». Другими словами, когда участники группы – люди или куры – сосредоточены только на победе в конкурентной борьбе, они готовы заклевать друг друга до смерти. Когда они помогают подниматься на вершину другим, выигрывают все.

Этот вывод очень важен применительно к оценке достижений в учебе и работе. «Если поросенок или цыпленок лезет на вершину [эволюционной] лестницы по головам других, то в селекционной программе не будет прогресса»²⁴. Не знаю, как вы, а я лично в бизнесе встречал

²² https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work.

²³ Wilson D. S. Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives. New York: Delacorte Press, 2007.

²⁴ <https://news.uns.purdue.edu/html4ever/2005/050802.Muir.behavior.html>. Как заметил один из тех, кто ест яйца от кур на свободном выгуле, когда все цыплята в загоне, у каждого из них своя территория, и им не из-за чего драться. Когда же птицам

множество поросят, переступающих через других, и петухов, клюющих любого, кто двигается к успеху. И если вы позволите им продолжать, то останетесь с кучкой ощипанных цыплят, которые могут выжить, но никогда не будут процветать.

Каждый раз, когда мы пытаемся отойти от глубоко укоренившейся ошибочной формулы для жизни, мы должны готовиться к непониманию и критике. Первый ментальный барьер для Большого потенциала базируется на эго. Помню, однажды я беседовал с трейдером с Уолл-стрит, который просто упивался соперничеством. Спустя минуту после знакомства он рассказал мне, как его сыновья преуспели в футболе и лакроссе. Когда я упомянул концепцию Большого потенциала, он спросил, с какой стати я бы «хотел помочь кому-то еще быть более конкурентоспособным. Не лучше ли вместо этого быть самым умным или сильным человеком в комнате?»

На первый взгляд в этом замечании есть смысл. И такую критику я слышу везде. Проблема такой точки зрения в том, что она не учитывает всю картину целиком. Достижения сильного и умного по отдельности ничтожны в сравнении с тем, чего они могли бы добиться, если бы стали командой и улучшали бы результаты других ее участников. Когда в твоём окружении творческие и умные люди, ты сам становишься гораздо креативнее и сообразительнее. Более того, так как наш потенциал – не фиксированный, а возобновляемый ресурс, он может быть приумножен силой потенциала людей вокруг нас. И чем больше мы вкладываем в развитие способностей и навыков других, тем больше дивидендов сами получаем. **Вы МОЖЕТЕ быть суперзвездой, но не в одиночку.**

Вот почему подход «выживает сильнейший» ошибочен, а реализация малого потенциала недальновидна и дорого обходится. Вспомните мое исследование в Гарварде и проект «Аристотель» в Google, по результатам которых стало понятно, что переменная «кто» в этом уравнении не гарантирует долговременный успех. Эти выводы подтверждаются и экспериментом Мьюра. Он пишет: «Эффект социальных взаимодействий более важен для группы, чем для отдельной особи»²⁵. Чтобы достигнуть таких результатов, нам надо сконцентрироваться не на «разведении» высокопродуктивных индивидуумов, которые будут конкурировать друг с другом до смерти, а на улучшениях в рамках группы.

В современной рабочей среде это верно как никогда. Компании и системы становятся все сложнее, и все сложнее выделить личные достижения отдельного сотрудника – а потому они менее значимы, чем общие результаты команды. В юридических отделах, командах программистов и даже отделах продаж все реже и реже проводят оценку персональных достижений сотрудников. Более того, аттестация руководителей все меньше проводится по их индивидуальным показателям эффективности и все больше по их способности задействовать и увеличить потенциал команды. Некоторые считают, что предложения о переходе в лучшую команду и высокие зарплаты получают те спортсмены, кто более результативен. Но футбольные агенты не приходят смотреть на проигравших. И на игровом поле, и на рабочем месте **лучше быть хорошим игроком в великой команде, чем звездой, играющей в позабытом третьесортном клубе.**

Со временем эта истина станет только справедливее. Как установили ученые Университета Вирджинии, количество времени, проведенное сотрудниками в совместной деятельности, стремительно взлетело на 50 % и более только за последние двадцать лет. А вышеупомянутое исследование Google показало, что более 75 % своего рабочего дня сотрудник проводит, взаимодействуя с коллегами²⁶. Не солгу, если скажу, что наш потенциал сейчас связан с другими более, чем когда-либо в истории.

давали свободу действий, это оборачивалось кровопролитием, ведь они начинали бороться за большую территорию.

²⁵ <https://evolution-institute.org/article/when-the-strong-outbreedthe-weak-an-interview-with-william-muir>.

²⁶ https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share&_r=0.

В стремительно изменяющемся мире Большой потенциал помогает оставаться устойчивыми. Неудачи неизбежны и в жизни, и в карьере. Если вы сошли с дистанции или выгорели в одиночестве, вам понадобится много времени, чтобы оправиться и восстановиться. Но если вы взаимодействуете с другими людьми, то будете обеспечены системой поддержки до полного восстановления. Если вы гиперпродуктивный муравей-одиночка и получили травму, вы в беде. Но если вы один из множества муравьев-тружеников, ваша колония сможет процветать, пока вы не поправитесь. Глава Центра комплексных сетевых исследований Альберт-Ласло Барабаши в своей книге «В сети»²⁷ утверждает, что в любой системе защититься от проблем можно с помощью взаимосвязей, они же уравнивают систему. Чем больше мы делаем для усиления других, тем вероятнее, что нас самих защитят и поддержат.

Выразусь предельно ясно. Эта книга не выпад против конкуренции в бизнесе. Я не считаю, что соревнование – это плохо. В действительности достойное соперничество только оттачивает наш потенциал и увеличивает нашу радость и энергию. Как говорит Далай-лама, конкуренция может быть продуктивной, когда «она используется для добрых дел. Это хорошо – стремиться пойти первым, тем самым прокладывая дорогу другим, облегчая их путь, помогая им и показывая направление. Конкуренция *плоха*, когда мы хотим одолеть других, унижить их и за их счет подняться самим». **Большой потенциал позволяет получить конкурентное преимущество, не ограничивая успех других людей, а помогая им подняться еще выше.**

Нам часто говорят, что инноваций не бывает без конкуренции, но это абсурд. Самые крупные прорывы в науке и технологиях, как правило, являются результатом свободного обмена данными между академическими сообществами, сквозь языковые барьеры и государственные границы. По правде говоря, ни одно великое изобретение не появилось в изоляции. Многие ученые просили меня лично подписать чудовищное количество соглашений о неразглашении. Они так боялись, что их идеи просочатся наружу. Я считаю такой подход контрпродуктивным. Тем, кто держит свои карты поближе к жилетке, редко выпадает выигрышная комбинация. Вот когда мы делимся своими открытиями с людьми, компетентными в других сферах или исповедующими другой подход, либо просим их оценить концепцию, либо тестируем разработку на потенциальных пользователях, тогда неожиданно проявляется настоящий потенциал.

Как писал Уильям Эдвардс Деминг, разработчик теории организационного управления и теории всеобщего управления качеством, в рецензии на книгу классика теории менеджмента Питера Сенге «Пятая дисциплина»: «Люди рождаются с внутренней мотивацией, самоуважением, достоинством, любознательностью и радостным желанием учиться. Уже малыши начинают сталкиваться с разрушительными силами – приз за лучший костюм на Хеллоуин, школьные оценки, золотые звезды, – и так продолжается до окончания университета. На работе все сотрудники, команды, подразделения классифицируются по рейтингу, за высшее звание – награда, за низшее – наказание»²⁸. Если мы продолжим учить наших детей – наших будущих работников, руководителей и инноваторов – клевать всех на пути вверх, мы ограничим их потенциал, а также потенциал нашего бизнеса и нашей экономики в целом.

Добродетельный цикл

В своей первой книге «Преимущество счастья» я утверждал, что, хотя люди склонны считать, что погоня за успехом приводит к счастью, исследования доказали обратное: когда мы ищем счастье, больше вероятность, что мы обретем успех. Тогда меня раскритиковали. В

²⁷ Barabási A.-L. Linked: The New Science of Networks. N.Y., 2003.

²⁸ Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.

конце концов, всегда есть соблазн относиться к счастью по принципу «иметь бы не помешало», при этом думая: «Ну ладно, вот сейчас справлюсь со всеми делами, вот найду хорошую работу, вот получу повышение и тогда подумаю о счастье». Исследования, которые проводились более двух десятков лет, показали, что это неверный путь, он резко ограничивает и ваш успех, и ваш уровень счастья.

Часто к Большому потенциалу относятся как к лжещедрости: «Ну ладно, раз я действительно успешен, коли я суперзвезда, теперь подумаю, как пролить свой свет на других». Это заманчиво. Но из исследований совершенно ясно: подобный ход мыслей ведет совсем не туда.

На самом деле Большой потенциал вовсе не действует в одном направлении. Он работает как цикл позитивной обратной связи, в результате чего достижения в вашей экосистеме создают каскад нарастающего успеха – то, что я называю добродетельным циклом.

Все мы слышали о порочном круге, цикле: этим термином обозначают ситуацию, усугубляющуюся каскадом негативных событий. Сотруднице не нравится ее текущая работа, она отвлекается, из-за этого плохо справляется с задачами, от чего работа ей еще больше не нравится. В бейсболе подающий хиттер, славящийся своими ударами хоум-ран, трижды промахивается, начинает терять уверенность и робеет в замахе; в следующей игре это чаще приводит к страйк-аутам и так далее по нисходящей. Альтернатива порочному кругу менее известна. **Добродетельный цикл – это восходящая спираль потенциала, при помощи которой с каждым достижением вы аккумулируете все больше ресурсов, которые, в свою очередь, позволяют вам достигать все большего успеха.**

Как порочный круг усугубляется негативом, так добродетельный цикл усиливается позитивом, облегчая дальнейший прогресс. Например, руководитель отдела продаж делит свое поощрение за успешную сделку с кем-то из группы поддержки, подчиненный чувствует большую заинтересованность, что, в свою очередь, приводит к росту продаж в отделе, то есть к лучшим результатам работы руководителя и к его премированию. Перегруженный работой менеджер достаточно доверяет своему ассистенту, чтобы делегировать ему важное задание. Теперь ассистент чувствует себя заслужившим доверие и старается его оправдать, поэтому справляется с проектом намного лучше, чем ожидалось. Благодаря успеху он зарабатывает еще больше доверия у своего перегруженного шефа. Старшеклассница пытается преодолеть свою стеснительность, заговорив с новичком в классе. В итоге они становятся друзьями, что впоследствии придает девушке больше уверенности и позволяет окончательно преодолеть ее уже убывающую стеснительность.

Генерал и бывший государственный секретарь США Колин Пауэлл однажды сказал: «Вечный оптимизм – это мультипликатор силы». Мультипликатором силы является любой объект или человек в вашем окружении, который значительно увеличивает ваш заряд энергии для свершения большего количества дел, чем вы могли бы выполнить в одиночку. Пять стратегий из этой книги являются проверенными мультипликаторами силы.

Мои исследования и наблюдения по всему миру во время работы с такими организациями, как НАСА, Министерство финансов США, Национальная футбольная лига, стали основой для краткого руководства, как посадить эти семена в самую плодородную почву. То есть как создать среду, в которой вы сможете собрать самый обильный урожай со своих инвестиций в других. Независимо от вашей должности, возраста или звания, вы можете найти мощный способ запустить добродетельный цикл, засеяв эти СЕМЕНА в свою жизнь.

В первой стратегии, ОКРУЖЕНИЕ, я опишу, как, создав систему звезд вокруг себя, вы можете стать суперзвездой. Когда вы помогаете блистать другим, система включает свет, который делает ярче вашу собственную звезду.

Во второй стратегии я расскажу, как РАСШИРИТЬ свое влияние на положительные изменения в вашей экосистеме, помогая другим двигаться к успеху из любой ее точки. Чем

больше вы поощряете других распространять их воздействие, тем сильнее приумножаете свое влияние.

В третьей стратегии на примере своего исследования я объясню, как УВЕЛИЧИТЬ потенциал других, получая усиленную отдачу от своего собственного. Как стать тем, что я назвал Призмой похвалы, и направить свет похвалы наружу, не только согревая других, но и усиливая свои собственные позиции.

В стратегии ЗАЩИТЫ покажу, как отражать атаки негативного влияния на вашу экосистему потенциала и сделать всю систему устойчивее. Справившись со сложными задачами, вы станете сильнее. Теперь вам по плечу более серьезные вызовы.

В последней стратегии я покажу, как ПОДДЕРЖИВАТЬ рост вашего потенциала, создавая коллективный импульс, поднимающий потолок вашего потенциала все выше. Успех отдельной личности ограничен, но взаимосвязанные достижения набирают обороты и укрепляются благодаря друг другу.

Все вместе эти семена создают добродетельный цикл, все выше поднимая потолок вашего потенциала.

Я сотрудничал с бесчисленным количеством бизнес-лидеров; разговаривал с учителями и родителями в школах, пострадавших в перестрелках; узнавал о силе позитива от пациентов с рассеянным склерозом; встречался со знаменитостями, пытаюсь найти путь к Большому потенциалу. Везде я слышал одни и те же предубеждения: «Вы не можете изменить других людей», «Против генов не попрешь», «Люди такими рождаются». Мы так часто слышали эти фразы от учителей, начальников, терапевтов, родителей и тренеров, что начали принимать их как неизбежное. Но научного подтверждения этому нет.

На самом деле на протяжении последних восьмидесяти лет любой эксперимент, в котором ученые вводили переменные в жизнь тех, за кем наблюдали, и получали значимые результаты, является доказательством того, что вы *можете* изменить других. По сути, мы меняем людей ВСЕ ВРЕМЯ.

Для меня странно, когда люди поддакивают идее, что вы не можете изменить другого человека, – и через пять минут рассказывают о токсическом воздействии чужого негатива на их жизнь или работу. Ваш день может быть испорчен письмом от возмущенного клиента, грубой стычкой с соседом или тяжелым разговором с начальством. Так почему же не поверить обратному? Почему общение с позитивными людьми в вашем окружении не может сделать ваш день лучше, а выбор в пользу процветания легче?

Мы ВСЕ обладаем силой, чтобы делать благо другим. Когда мы начинаем применять эту силу, у наших возможностей исчезают ограничения. Я уверен в этом не из-за десятилетий исследований, прежде всего я видел это на примере своего отца.

Смысл в большом

В начале этого года мой отец ушел на пенсию после тридцати восьми лет преподавания нейробиологии. Несмотря на тот факт, что несколько его ранних исследований дали толчок развитию этой новой области знаний, он не стал посвящать все свое время написанию научных статей и монографий ради академической карьеры. Вместо этого мой отец выпустил в пять раз больше аспирантов, чем другие профессора. И он оставался отцом для меня и моей сестры.

И все же на протяжении большей части своей карьеры отец чувствовал себя неудачником. Он не так много публиковался, как его коллеги, избегавшие преподавания ради успеха в науке. Ему хотелось пойти по стопам своего отца, военного хирурга, героя, награжденного Военно-морским крестом (второй по значимости военной наградой США) за проведение трахеотомии под огнем противника и получившего при этом три ранения. В ботинки такого героя трудно влезть. Из-за бурного первого года обучения в Калифорнийском университете в Лос-

Анджелесе (UCLA) отец не набрал количества баллов, необходимого для поступления в его медицинскую школу. Хотя потом три года подряд отец учился там на одни пятерки. Наблюдая, как впоследствии он помогал сотням своих учеников поступить на медицинский и как утешал тех, кто провалился, давая возможность найти свое и, вероятно, лучшее предназначение, я понял истину: он *нашел свой Большой потенциал*, помогая молодым людям реализовать свой.

Если вы жили с кем-то или вас вырастил человек, ощущающий свой потенциал нереализованным, вам знакомо чувство бессилия, когда вы тщетно пытаетесь помочь ему взглянуть на его жизнь по-другому. За одной точкой данных, одной оценкой или одним числом очень просто упустить истинную величину чьего-то успеха, вложенного в этот мир.

На отцовских проводах на пенсию меня попросили произнести речь. В зале было полно людей, чьи жизни он изменил. Буквально через минуту мой маленький сынок Лео подбежал к трибуне и попросил жалостным голоском (созданным эволюцией для всех детенышей): «Папа, на ручки! Папа, на ручки!» Я стоял на сцене, гордый сын, чествующий своего отца, и гордый отец, успокаивающий своего сына... и внезапно концепция *Большого потенциала* обрела для меня абсолютно новый смысл.

Мне казалось, я хочу, чтобы у Лео было все. Хочу, чтобы он был счастливым, умным. Не просто умным, а чтобы его первой книгой стала «*Война и мир*» на русском языке, которую он будет читать вслух с британским акцентом (так звучит еще круче). Я хотел, чтобы он блистал так ярко, что людям приходилось бы надевать солнцезащитные очки.

Но пока я говорил речь в честь своего отца с сынишкой на руках, я понял: всего, что я хотел, было для Лео слишком мало.

Тогда я осознал: я хочу, чтобы Лео был похож на деда. Я не просто хочу, чтобы он был счастлив, я хочу, чтобы он приносил радость всем окружающим. Не только был креативным, но заставлял творчески мыслить всех, кто рядом с ним. Не только был успешным, но приносил успех всем вокруг. Я хотел, чтобы он не только был звездой, пусть он также поможет другим сиять ярче.

Ядром этого исследования является мое убеждение, что без других людей жизнь не имеет смысла. Подумайте об этом. Ключ к реальному лидерству – вдохновлять других. Ключ к тому, чтобы стать хорошим родителем или партнером в отношениях – помочь любимым проявить свои лучшие качества. Ключ к истинному счастью – находить радость в том, чтобы помогать другим стать счастливее. Ключ к достижению своего наивысшего потенциала можно обрести, помогая другим реализовать их потенциал. Этого я хочу для Лео. И для вас тоже.

Начать надо с развернутых вопросов. Как я могу расширить свое влияние на окружающих? Какое воздействие на других оказывают моя жизнь и моя энергия? Как я подниму свой потенциал, принося благо другим? Я докажу, что ваш потенциал ограничен, а успех недолговечен, если вы не задаете такие вопросы. Эта книга о новой сфере исследований расскажет вам, как вы можете поднять потолок вашего собственного потенциала, благополучия и счастья и помочь в этом другим, делая мир лучше и счастливее для всех нас, обеспечивая его процветание.

В наше порой мрачное и сложное время нам не нужен одинокий фонарь, горящий в ночи; *нам нужно ярче светить всем вместе.*

Часть II. Семена Большого потенциала

Глава 3. В окружении агентов позитивного влияния *Создание Звездной системы*

* * *

В феврале 2014 года моя жена Мишель была на восьмом месяце беременности. Она пожаловалась, что я слишком много бываю в разъездах, и «попросила», чтобы до рождения Лео я не принимал ни одного приглашения. Добавила: «Ну, если это не приглашение от Опры [Уинфри], конечно». Через три дня мне позвонили от Опры. И месяц спустя я уже нервничал в кресле на заднем дворе ее дома в Монтесито, штат Калифорния.

Меня позвали на часовое интервью для шоу Опры Уинфри Super Soul Sunday. Я уверен, что это лучшее шоу на телевидении: в течение часа обсуждаются невероятно важные вопросы с такими талантливыми учеными, как Брене Браун или Роб Белл. Когда я приехал, съемочная группа устанавливала камеры в начале извилистой дорожки вдоль секвой. (Да-да, в собственности у Опры секвойный лес, как и у соседей.)

Там камеры запечатлевают прекрасный и естественный момент, когда гость, в данном случае я, встречает Опру. Момент нашей встречи не был ни прекрасным, ни естественным. Как только я ее увидел, мой мозг отключился. Попытаюсь выудить из памяти, что произошло дальше.

Своим фирменным голосом нараспев Опра позвала меня: «Шон, Шон, Шон!» И тут я понял, что абсолютно не знаю протокол. Как мне надо ответить? «Опра, Опра, Опра!»? Поэтому я блестяще ответил... – никак. Она приветствовала меня поднятыми руками, а я инстинктивно схватил их и начал судорожно соображать, то ли это «Дай пять», то ли объятия, или мы будем танцевать. В результате получился жуткий гибрид всех трех действий. С поднятыми руками, прижав ладони, мы начали медленно и нелепо вращаться, и мои глаза в панике встретились с ее растерянным взглядом. Через несколько секунд, когда мы уже повернулись почти на 360 градусов, камеры, к счастью, выключили.

Один из талантов Опры – дать гостям почувствовать себя максимально комфортно и полностью раскрыться в беседе. Я не был исключением, несмотря на мое фиаско при встрече. Вот почему было и продолжение. После записи часового шоу ее команда уже начала разбирать аппаратуру, когда я поделился своими впечатлениями. Я повернулся к Опре и сказал ей, что разочарован. Беседа понравилась, но мне бы очень хотелось еще кое о чем поговорить – о моем собственном опыте переживания депрессии. Легко сказать: «Конечно, он счастливчик. Он изучает счастье. Он женат на исследовательнице счастья. Его сестра – единорог». Так же просто подумать: «Опра, конечно же, счастлива. Посмотрите, какие у нее возможности, ресурсы, благосостояние, друзья. Легко быть счастливой, если ты Опра».

Я был очень удивлен тем, что произошло дальше. Опра призналась: «Шон, я была в депрессии два года, на самом пике своей карьеры, когда зарабатывала как никогда много денег, из-за того, что фильм “Любимая” (Beloved 1998) не пошел так, как мне хотелось: я сломалась». Я ответил: «Я пережил два года депрессии, когда преподавал в Гарварде, как избегать депрессии». Тут она дала сигнал операторам снова включить камеры, и мы еще час проговорили о том, что делать, если ты растерял радость где-то на пути к своему потенциалу.

Я рассказал вам эту историю, потому что то знание, которое я обрел, борясь с депрессией, стало ядром стратегии, первым СЕМЕНЕМ Большого потенциала. В Гарварде мне казалось: то, что я делаю, работает. Мне удалось поступить в университет Лиги плюща после государственной школы в Уэйко. Я получал полную военную стипендию. Окончил университет с отличием. Я ставил галочки напротив каждого пункта, демонстрирующего мой личный успех, однако не переставал ощущать одиночество. Я полагал, что смогу все сделать сам. И какое-то время думал, что *должен* все делать сам. Пока не понял, что в такой ментальной установке корень моей депрессии, более того, она устанавливает незримый барьер для моих будущих успехов.

Для меня поворотным моментом стало изменение моей ментальной картины: вместо «Я все могу сделать сам» пришло осознание «Без других я не справлюсь». Депрессия научила меня: чтобы достичь своего Большого потенциала, необходимо создать сильную систему связей. И чтобы у меня появились друзья, я должен сначала сам *стать* другом. Тогда я взял телефон и начал восстанавливать утраченное. Я связывался с людьми, которые были мне дороги, и изо всех сил старался слушать про их проблемы, даже когда самому мне было плохо.

Мне пришлось открыто рассказать о своих трудностях. Прежде я старался соответствовать образу успешного человека, слишком боялся и стыдился признать, что мне нужна помощь. Но осознал, что настоящее общение – это улица с двусторонним движением. «Дружба в одни ворота» ослабляет и дестабилизирует систему. Я прекратил делать вид, что у меня все прекрасно, и излил душу моим двенадцати близким друзьям и членам семьи. Я признался, что страдаю от депрессии и нуждаюсь в них. Я оставил попытки быть идеальным и справляться со всем сам.

Эффект был невероятным. Близкие не только сплотились вокруг меня, они рассказали о темных сторонах своей жизни – проблемах, с которыми сталкивались, – от одиночества до зависимостей. Они не делились со мной, потому что чувствовали, что не могут позволить себе быть неидеальными рядом с тем, так стремятся к совершенству. Я узнал их гораздо лучше прежнего. Так в моей жизни возникла система социальной поддержки, о которой я мог только мечтать. Депрессия прошла, с тех пор моя жизнь стала осмысленнее, и я наслаждаюсь успехом, которого вряд ли достиг бы без этой системы поддержки.

Порой, когда дети визжат и ругаются, пассажиры самолета кашляют или у босса настроение меняется по сто раз на дню, нам хочется сбежать на безлюдный пляж, чтобы почувствовать себя единственным человеком на Земле. Всем нам время от времени нужно побыть в одиночестве, чтобы переосмыслить происходящее и «подзарядить» батарейки, но изоляция не излечивает от жизненных тревог. Человек – существо социальное, а не одинокий волк. Со времен охотников и собирателей мы отчаянно нуждаемся друг в друге для выживания. Даже основные религии – от иудаизма и христианства до ислама – начинаются с одного и того же постулата: «Не хорошо быть человеку одному» (Быт. 2:18)²⁹.

Даже в тюрьме, одном из худших мест на планете, самым серьезным наказанием является изоляция заключенного в одиночной камере.

По иронии судьбы, во времена, когда технологии и интернет позволяют нам легко преодолевать границы, а социальные сети дают возможность мгновенно и без препятствий общаться с людьми из всех уголков мира, даже с теми, кого мы никогда не видели вживую, – смею утверждать, нам как никогда не хватает реального общения. Только сейчас мы начинаем осознавать всю силу наших социальных контактов и их воздействие на наши достижения, благосостояние, ощущение счастья и успех.

²⁹ Любопытно: этот сюжет настолько важен, что он помещен в книгу Бытия, с которой начинается Библия. Господь, сотворивший Адама, создает пары животных и птиц, намекая тем самым, что и человеку нужно жить в паре. Все направления внутри иудаизма, христианства или ислама утверждают, что человеку необходимо общество и социальные связи. А в основе религии лежит любовь к ближнему.

Если вы хотя бы пять минут прыгали на батуте, вероятно, испытали так называемый «суперотскок» (или «прыжок на батуте вдвоем»). Когда ты на батуте один, то при всех усилиях подпрыгнуть можно только до какой-то определенной высоты. Но если прыгать на одном батуте вдвоем и синхронизировать прыжки, вес напарника увеличивает потенциальную энергию, и вы оба взлетаете гораздо выше. Большой потенциал – это суперотскок, который возможен, только если вместе с тобой на батуте подпрыгивают другие.

Высота вашего потенциала предопределяется людьми вокруг вас. Ключ к созданию суперотскока – ОКРУЖИТЬ себя людьми, которые поднимут вас выше, а не потащат вниз. В этой главе вы прочтете, как правильное окружение обеспечит вас энергией, необходимой для подъема на новые высоты.

После беседы с Опррой у меня была возможность поработать с несколькими голливудскими знаменитостями, известными спортсменами и топ-менеджерами, которые тоже страдали от одиночества и опустошения, несмотря на их славу, успех и богатство. Так я пришел к выводу, что за попытку стать самой яркой звездой, блистающей на небосклоне, приходится платить одиночеством, потерей смысла жизни и в конечном итоге выгоранием. Попытка обособленно реализовать свой личный потенциал не позволит долго греться в лучах успеха. Подобно тому как звезды гаснут сами по себе, если вокруг них нет планетарной системы, люди, пытающиеся быть суперзвездами-одиночками, вспыхивают и исчезают очень быстро.

Быть суперзвездой в созвездии

Знаю, вы хотите быть суперзвездой. Если у вас есть дети, вы хотите, чтобы они стали суперзвездами. Я встречал несметное количество родителей, которые отправляли своих отпрысков в дорогие частные школы, надеясь, что в атмосфере конкуренции они превратятся в суперучеников, от которых ни один университет не откажется. Подобная гиперконкурентная среда создается в соответствии с нашим ошибочным представлением: победителей не бывает без проигравших. Однако при таком подходе вы упускаете момент Большого потенциала. Как однажды написал прославленный тренер по баскетболу Джон Вуден: «Главный ингредиент звездности – остальные игроки в команде».

Так что будем реалистами, говоря о чьей-то победе. Один из самых успешных наставников в баскетболе – Джинно Оримма, главный тренер женской студенческой баскетбольной команды «Коннектикут Хаскис» и женской национальной сборной США. На момент написания книги команда Джинно за два года не проиграла ни одной игры и выиграла 4 из 5 ежегодных национальных чемпионатов. Как ему это удалось? Он культивирует командный дух, благодаря которому спортсменки больше ценятся за свой вклад в игру, чем за индивидуальные достижения и личные рекорды. В игре будут участвовать «звезды», помогающие команде играть лучше. Те, кто пытается стать «суперзвездой», оставив подруг в тени, останутся на скамейке запасных. Как утверждает Джинно: «Я лучше проиграю, чем буду наблюдать “детей”, вышедших поребячиться... Дети всегда думают только о себе. Я, я, я, я. Я не забил, так чему мне радоваться? Мне не дали проявить себя, чему мне радоваться? Когда просматриваю видеозапись игры, проверяю, что происходит на скамье запасных. Если там кто-то заснул, равнодушен и не вовлечен в игру, они никогда больше не выйдут на площадку. Никогда».

Вы можете дать Джинно любую команду в любой лиге, и он будет выигрывать благодаря своей философии. Лучше создать звездную команду, чем холить и лелеять отдельных суперзвезд. Точно так же Ник Сабан, прославленный тренер футбольной команды Алабамского университета, год за годом выигрывающей чемпионаты, идет против традиций и не раздает мячи самым ценным игрокам. Он уверен, что выделять игроков за их индивидуальные достижения значит отдаляться от цели. Для него успех – это победа всей команды, а не статистика супери-

гроков. В отличие от многих тренеров, руководителей и преподавателей, Джино и Ник знают, что «Я-я-я»-подход токсичен для команды в целом и для ее игроков в частности.

Думаете, в баскетболе процент попаданий может предсказать результат игры? Но в масштабном исследовании, проведенном Университетом Бригама Янга, обнаружилось, что соотношение пасов, предшествующих удачному броску, и перехватов мяча гораздо точнее прогнозирует успех³⁰. Множество перехватов означает, что игроки не отдают пасы, дабы забросить в корзину самим, ведь они зациклены на личных рекордах. Частые передачи партнеру для результативного броска показывают, что игроки стремятся к коллективной победе.

Так же и в бизнесе. Кто заботится только о своем личном успехе, далеко не продвинется. Представьте себе гиперконкурентного предпринимателя, который переступал через соучредителей, выжимал все соки из работников и обманывал инвесторов – его компанию сровняют с землей. Или юную актрису, которая заработала свой первый миллион в 14 лет. В 16 лет она оказалась в центре реабилитации наркозависимых, лучшие дни ее карьеры позади. Или дерзкого спортсмена, который в первый год принес своему клубу кубок, а затем два года просидел на скамейке запасных, потому что не мог сыграть с партнерами по команде. Мы сосредоточены на своих сильных сторонах и недооцениваем огромную силу, исходящую от нашего окружения.

Расскажу об увлекательном исследовании. Гарвардские ученые проанализировали 1052 инвестиционных аналитиков на пике их карьеры. У них все шло великолепно. Каждый нашел способ преуспеть в жесткой конкурентной борьбе. Они ощущали себя суперзвездами. Затем ученые выяснили, что произошло, когда аналитиков перевели в новую команду в другом банке или их переманили на более высокую зарплату в другую фирму. Если бы успех зависел только от индивидуальных качеств – твердости характера, трудолюбия, интеллекта и так далее, – звездным аналитикам удалось бы добиться таких же успехов и в новом окружении. Но этого не произошло. 46 % потерпели неудачу. Они не смогли воспроизвести свой успех. Не только на коротком отрезке времени. Даже ПЯТЬ лет спустя аналитики все еще не могли добиться прежних результатов. Как только они покинули созвездие людей, которое позволяло им блистать, они перестали быть суперзвездами.

³⁰ <http://www.deseretnews.com/article/695226634/Statistically-speaking-BYU-study-shows-assists-teamwork-important-to-winning-on-court.html>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.