

# Оглавление

## Часть I

### Большая проблема малого потенциала

Глава 1. Сила скрытых связей .....	13
Глава 2. Поднимаем невидимый потолок потенциала .....	25

## Часть II

### Семена Большого потенциала

Глава 3. В окружении агентов позитивного влияния .....	61
Глава 4. Расширяйте свою силу .....	93
Глава 5. Аккумулируйте свои ресурсы .....	123
Глава 6. Защищайтесь от негативного влияния .....	155
Глава 7. Закрепите результат .....	193

## Заключение

Все дети здоровы .....	227
------------------------	-----

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 кишасщих 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 секунды\*. Затем, словно во сне, все деревья на берегу засияли в унисон.

---

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

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

*Наш социум учит: лучше быть единственным ярким светочем, чем светиться в чреде 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

---

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

Миролло и Стратт 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 ритмы\*. Другими словами, достаточно всего нескольких точек соприкосновения, чтобы полностью трансформировать всю систему\*\*.

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.

---

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

\*\* [http://www.reed.edu/biology/professors/srenn/pages/teaching/web\\_2008/mhlo\\_site/index.html](http://www.reed.edu/biology/professors/srenn/pages/teaching/web_2008/mhlo_site/index.html).

## 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, ослабленного 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. Препграда — 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 половиной\*. За последнее десятилетие количество взрослых людей, страдающих от депрессии, удвоилось, как и число госпитализаций младших школьников, пытавшихся совершить самоубийство\*\*. 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»\*\*\* я писал, что вы можете значительно увеличить субъективное ощущение счастья, 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.

---

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

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

\*\*\* *Ачор Ш.* Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune. М. : Эксмо, 2014.

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. Зациклившись 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 больший 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 Национальном 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) расширьте 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.