

# Большой потенциал



Как добиваться успеха вместе  
с теми, кто рядом

Шон Эйкор

# **Шон Эйкор**

## **Большой потенциал.**

### **Как добиваться успеха**

### **вместе с теми, кто рядом**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39844695](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39844695)*

*Большой потенциал. Как добиваться успеха вместе с теми, кто  
рядом / Шон Эйкор: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-00117-867-5*

### **Аннотация**

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.*

# Содержание

Часть I. Большая проблема малого потенциала	7
Глава 1. Сила скрытых связей	7
Чудо мангровых деревьев	7
Сила других	11
Глава 2. Поднимаем невидимый потолок	22
потенциала	
Флешмоб в Гарварде	22
Важнейшее открытие	28
Пересматриваем определение потенциала	31
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **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 кишаших 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<sup>1</sup>. 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 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,

---

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



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 %<sup>2</sup>. Это не опечатка. **Успех возрастает на 79 %, когда они светятся целым сообществом.**

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

---

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

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 ритмы<sup>3</sup>. Другими словами, достаточно

всего нескольких точек соприкосновения, чтобы полностью трансформировать всю систему<sup>4</sup>.

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

---

[full-of-fireflies-blinking-in-unison.html](http://full-of-fireflies-blinking-in-unison.html).

<sup>4</sup> [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).

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 перевернуть-ся. 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 голосом: «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 систе-

мы, 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, успе-

хе 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 ко-

манды.

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, леность 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 половиной<sup>5</sup>. За последнее десятилетие количество взрослых людей, страдающих от депрессии, удвоилось, как и число госпитализаций младших школьников, пытавшихся совершить самоубийство<sup>6</sup>. 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, намечились перемены.

На них меня вдохновила моя первая работа по изучению счастья. В книге «Преимущество счастья»<sup>7</sup> 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 неви-

---

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

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

<sup>7</sup> Ачор Ш. Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune. М.: Эксмо, 2014.

димого 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 стремле-

ние 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) 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 мозг 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 приманивают 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 университета<sup>8</sup>. 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 сбегаются сотни зевак. И на несколько коротких минут страх

---

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

неудачи на экзаменах замещается (очень реальным) риском обморожения, не говоря уж о вероятном смущении перед одноклассниками.

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.

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 ском-



канными 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 опубли-

кованы 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 каналам<sup>9</sup>. 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 крутизну в одиночку<sup>10</sup>. 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.

---

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

<sup>10</sup> 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).

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 одностую 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 ме-

ня 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 достижения-

ми 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.

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 re: 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 Опры 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”»<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <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>.

# 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.