

ИЗДАНА
В 12
СТРАНАХ

Преимущество Счастья

7 принципов успеха
по результатам исследований
компаний из списка Fortune



ШОН АЧОР

Шон Ачор

Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6883261

Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка

Fortune: Эксмо; М.; 2014

ISBN 978-5-699-71945-7

Аннотация

Эта книга о том, как прочно связаны счастье и успех, и о семи принципах психологии, которые ведут к процветанию. «Преимущество счастья» убедительно разоблачает известный миф: если много работать – добьешься успеха, а если ты успешен, то непременно будешь счастливым! На самом деле последние открытия доказывают, что формула устарела и звучит совершенно иначе: счастье – двигатель успеха, а не наоборот.

В состоянии радости и спокойствия наш мозг работает гораздо лучше. Мы становимся более увлеченными, креативными, мотивированными, энергичными, что ведет к достижениям. И это не пустое заклинание. Вывод подтвержден многочисленными научными данными.

Автор книги Шон Ачор – один из создателей и лекторов знаменитого курса про счастье в Гарвардском университете. Много лет он проводил исследования с целью устранить разрыв между наукой о счастье и эффективностью в повседневной жизни. Деятельность Ачора в этом направлении получила освещение в New York Times, Boston Globe, Wall Street Journal, а также на каналах CNN и NPR, а все видеоролики автора на тему «Как счастье может помочь нам лучше работать?» были просмотрены около четырех миллионов раз.

Свои семь принципов успеха Шон Ачор сформулировал в результате исследований, которые охватили 1600 студентов Гарварда и несколько десятков компаний из списка Fortune 500 в сорока двух странах. Обязательное чтение для всех, кто стремится преуспеть в мире постоянного увеличения рабочей нагрузки, стрессов и конкуренции.

Содержание

| | |
|---|----|
| Благодарность | 4 |
| Часть 1 | 6 |
| Вступление | 6 |
| Открываем для себя преимущество счастья | 7 |
| Потерянный и возвращенный рай | 7 |
| Исследование счастья в Хогвартсе | 8 |
| Уходим от культа среднего | 9 |
| Излишняя сосредоточенность на негативе | 10 |
| Жажда в Гарварде | 11 |
| Прислушиваемся к позитивным сигналам | 13 |
| Семь принципов | 14 |
| За пределами университетского городка | 15 |
| Преимущество счастья в действии | 16 |
| Реальный мир | 16 |
| Прививка от стресса | 17 |
| Распространяем информацию | 18 |
| Повышаем эффективность деятельности, а не создаем иллюзию | 19 |
| Изменения возможны | 20 |
| Краткий курс нейропластичности | 20 |
| Африканский единорог | 21 |
| От возможного к вероятному | 23 |
| Стойкое позитивное изменение | 23 |
| От информации к трансформации | 24 |
| Часть 2 | 26 |
| Принцип 1 | 26 |
| Как счастье дает конкурентное преимущество вашему мозгу и вашей команде | 26 |
| Определение счастья | 27 |
| Наука о счастье | 27 |
| Преимущество счастья на работе | 28 |
| Курица или яйцо? | 29 |
| Ваш мозг и счастье | 30 |
| Конфета после обеда | 31 |
| Дайте доктору конфет | 32 |
| Эффект устранения | 33 |
| Как настроиться на счастье | 34 |
| Руководим, используя преимущество счастья | 38 |
| Число Лосады | 40 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 42 |

Шон Ачор

Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune

Моим родителям, учителям по профессии, которые убеждены, что все мы можем блистать ярче

Благодарность

Писать этот раздел при работе над книгой было приятнее всего. Я испытываю воодушевление от осознания того, что каждое слово в этой книге несет отпечаток влияния людей, которые мне дороги. Надеюсь, я написал так, что вы сможете услышать их голоса.

Я благодарю своего наставника д-ра Тала Бен-Шахара. Помню, как мы впервые встретились с ним в кафе на Гарвард-Сквер, чтобы поговорить о новом учебном курсе, посвященном счастью. Он тогда мне показался добрым, мягким и скромным человеком. Я и не подозревал, что этот застенчивый незнакомец вскоре преобразит и Гарвард, и мою жизнь. Ему понадобилась лишь одна чашечка кофе, чтобы переориентировать весь мой мир, помочь мне увидеть, как можно провести параллель между изучением мною религиозной этики в школе богословия и вопросами, задаваемыми в рамках такой науки, как позитивная психология. Он побуждал меня к росту и прощал мне мои огрехи. Я благодарен судьбе за то, что она свела меня с ним; без него я бы не приобщился к этой сфере и не писал бы эту книгу сегодня.

Выражаю благодарность Элизабет Питерсон, одной из бывших моих студенток курса «Позитивная психология» в Гарварде, ставшей впоследствии сотрудником моей компании. Она, как и Тал, тоже убежденный приверженец позитивной психологии; она считает, что позитивная психология не должна оставаться только лишь наукой – этим нужно жить. Лиз тщательно редактировала эту книгу в течение года, оставаясь при этом настоящим другом.

Благодарю свою маму, школьного учителя английского языка, а теперь и консультанта студентов-первокурсников Университета Бэйлора, и отца, профессора психологии Университета Бэйлора: именно родители привили мне любовь к познанию и любовь к преподаванию. Я благодарен своей сестре Эми и брату Бобо, поддерживавшим огонь домашнего очага, который напоминал мне о том, что у меня есть дом, когда я в течение двух лет ездил по свету.

Благодарю своего школьного учителя м-ра Холлиса, привившего мне любовь к преподавательскому ремеслу. Выражаю благодарность профессору Филу Стоуну, вдохновлявшему Тала и меня. Большое спасибо профессору Элен Лангер за то, что позволила мне присоединиться к ее лаборатории и научила меня мыслить, не ограничиваясь рамками, которые предписывает образовательная среда. Благодарю своего литературного агента Рейфа Сэглина за то, что эта книга увидела свет; Тал сказал мне, что Рейф лучший, – и был прав. Я также благодарю Роджера Шолла из издательства Broadway Books, который поверил в эту книгу, и Талию Крон из того же издательства, старательно отредактировавшую ее.

Выражаю признательность организации Young Presidents Organization, благодаря которой у меня появилось столько новых друзей по всему миру – от Азии до Южной Америки. Благодарю Салима Дьюджи за организацию для меня лекционного турне по странам Африки, о чем я мечтал всю жизнь. Я благодарен Мишель Блиберг из компании UBS и Лизэнн Байолос из компании KPMG за то, что они предложили мне апробировать у себя

наши теории. Выражаю благодарность Джону Голвину и Стивену Шрагису, положившим начало моей лекторской карьере, предложив выступить на публике в рамках «Однодневного университета». Благодарю Мишель Леммонс, Грега Кайзера и Грега Рэя из организации International Speakers Bureau за сотрудничество со мной и за заботу о профессиональном росте своих лекторов. Большое спасибо моим друзьям из Washington Speakers Bureau и С. Дж. Лоноффу из Speaking Matters за помощь в распространении моей теории по всему миру. Я признателен Кэри Коллахан за помощь в сфере связей с общественностью; Дайни Коффин и Стюарту Клиффорду из Enterprise Media за видеoversию моей теории.

Судьба послала мне много друзей; их полный перечень мог бы занять несколько страниц, а потому хочу выразить особую благодарность тем, чья дружба и поддержка были неотъемлемыми составляющими моих счастья и успеха в течение последнего года: Энжи Кобэн, Алии Крам, Лоре Бэббитт и Майку Ламперту, Джессике Глэйзер, Максу Вайсбуху и Аманде Юменс, тете Джуди и дяде Рассу, Калебу Мерклю, Оливии Шабб и Brentу Ферлу.

Если вам никогда ранее не доводилось писать раздел «Благодарность», попробуйте выделить на это полдня. Я только теперь понял, что мы просто не можем не быть счастливыми, когда нам напоминают, что мы любимы и всегда можем рассчитывать на помощь и поддержку.

Надеюсь, благодаря этой книге я обрету новых друзей и новый круг общения.

Часть 1

Позитивная психология в действии

Вступление

Понаблюдав за окружающими, вы увидите, что большинство из них следуют правилу, которое им тонко (или не очень) донесли родители или общество, внушили в школе или на работе. Оно звучит так: если усердно работать, вы добьетесь успеха, а достигнув определенных высот, вы будете счастливы. Это позволяет понять, что нас чаще всего мотивирует в повседневной жизни. Мы думаем: «Если я получу повышение или если выйду на следующую плановую цифру по сбыту, я буду счастлив»; «Если заработаю хороший средний балл, я буду счастлив»; «Если я сброшу пару килограммов, я буду счастлива»... И так далее. Сначала успех, потом – счастье.

Но есть одна проблема: эта формула не совсем верна.

Если успех приносит счастье, то каждый работник, получивший повышение, каждый студент, узнавший о зачислении в штат компании, каждый, кто когда-либо достиг какой-то цели, должен быть счастливым. Но с каждой победой наши ворота успеха отодвигаются все дальше и дальше, а потому счастье вытесняется за линию горизонта.

Также (что еще более важно) эта формула не совсем верна потому, что она уже устарела. Более десяти лет исследований в области позитивной психологии и нейробиологии совершенно четко показали: связь между успехом и счастьем носит иной, обратный характер. Благодаря этой прогрессивной науке мы теперь знаем, что счастье – предшественник успеха, а не его следствие. И что счастье и оптимизм на самом деле *способствуют* росту эффективности деятельности и достижениям, наделяя нас конкурентным преимуществом, которое я называю преимуществом счастья.

Ожидание счастья ограничивает потенциал мозга в плане успеха, тогда как позитивный настрой делает нас более мотивированными, эффективными, стойкими, креативными и продуктивными, что ведет к повышению эффективности деятельности. Это открытие подтверждено тысячами научных исследований, а также моими собственными исследованиями, которыми было охвачено 1600 студентов Гарварда и несколько десятков компаний из списка Fortune 500 по всему миру.

В этой книге вы узнаете не только о том, почему преимущество счастья столь действительно, но и о том, как, пользуясь им ежедневно, можно добиться больших успехов на работе. Но это я уже забегаю вперед...

Начинается эта книга с того, как я приступал к своему исследованию в Гарварде, где и родилась концепция «Преимущество счастья».

Открываем для себя преимущество счастья

Я подал заявление на поступление в Гарвардский университет, не особо рассчитывая на положительный ответ.

Я вырос в Уэйко (штат Техас) и, в общем-то, не собирался уезжать из родного города. Когда я подавал заявление в Гарвард, я уже посещал курсы подготовки пожарных-добровольцев. Для меня Гарвард был заведением из кинофильмов, местом, где, как в шутку говорят мамы, «будут учиться наши дети, когда вырастут». Шансы на поступление туда были мизерными. Но мне будет приятно просто сказать своим детям однажды, как бы невзначай, за ужином, что я даже *подавал заявление* в Гарвард. (Я представил себе, что на моих будущих детей эти слова произведут неизгладимое впечатление.)

Получив уведомление о том, что меня приняли, я был на седьмом небе от счастья. Я решил, что должен сполна воспользоваться предоставленной возможностью. Итак, я поехал в Гарвард и пребывал там... целых двенадцать лет.

До этого я выезжал за пределы Техаса четыре раза, а из страны – ни разу (правда, местные жители считают любую поездку за пределы Техаса поездкой в другую страну). Но как только я вышел из автобуса в Кембридже, я влюбился в Гарвард. Так что после того, как я получил диплом бакалавра гуманитарных наук, я нашел возможность остаться.

Я поступил в магистратуру, вел разделы шестнадцати различных учебных курсов, а потом мне доверили читать лекции. Учась в магистратуре, я также стал проктором – это сотрудник, который живет вместе со студентами в университетском городке и помогает им преодолевать непростой путь к академическому успеху и счастью. Фактически я прожил в университетском общежитии двенадцать лет (о чем старался не говорить на первых свиданиях).

Я рассказываю вам об этом по двум причинам. Во-первых, так как я считал пребывание в Гарварде привилегией, это фундаментальным образом изменило мое восприятие окружающей действительности. Я был благодарен судьбе за каждое мгновение, даже во время стресса, экзамена и снежной бури (которую я раньше тоже видел только в фильмах). Во-вторых, за двенадцать лет преподавания и жизни в общежитии я получил исчерпывающее представление о том, как тысячи других студентов Гарварда проходят через стрессы и вызовы своей университетской жизни. Именно тогда я начал подмечать характерные моменты.

Потерянный и возвращенный рай

Примерно тогда, когда был основан Гарвардский университет, Джон Мильтон написал в «Потерянном рае»: «Разум – это вещь в себе, и он сам может превратить ад в рай, а рай – в ад».

Триста лет спустя я наблюдал за тем, как этот принцип находит подтверждение в реальной жизни. Многие мои студенты считали пребывание в Гарварде привилегией, но некоторые быстро позабыли об этой реальности и сосредоточились исключительно на работе, конкуренции и своих стрессах. Они все время переживали за свое будущее, несмотря на то что готовились получить квалификационный уровень, который откроет перед ними множество дверей. Они приходили в подавленное состояние при каждой несущественной неудаче, а не испытывали воодушевление от осознания того, какие возможности открываются перед ними. Наблюдая уже довольно долгое время за повседневной деятельностью таких студентов, я вдруг понял одну вещь: помимо того, что эти студенты представляются наиболее подверженными стрессу и депрессии, серьезно страдает их академическая успеваемость.

Несколько лет спустя, осенью 2009 года, мне предложили отправиться в лекционное турне по странам Африки. Во время моего пребывания в ЮАР один генеральный директор по имени Салим повез меня в Соуэто, поселение неподалеку от Йоханнесбурга, которое многие великие люди, в том числе Нельсон Мандела и архиепископ Десмонд Туту, называли своим домом.

Мы посетили школу близ поселка из лачуг, где не было электричества, а вода подавалась с перебоями. Когда я оказался перед школьниками, я вдруг понял, что ни одна из историй, обычно используемых мною в лекциях, не даст должного эффекта. Рассказывать об исследованиях и ситуациях из жизни привилегированных американских студентов и богатых, могущественных руководителей компаний представлялось неуместным.

Поэтому я попытался завязать диалог. Перебрав в уме различные точки соприкосновения, я поинтересовался весьма ироничным тоном: «Кто из вас любит делать домашние задания?» Я думал, что всеобщее отвращение к домашним заданиям сблизит нас. Каково же было мое удивление, когда 95 % детей подняли руку, искренне и воодушевленно заулыбавшись.

Позже я в шутку поинтересовался у Салима, почему это дети Соуэто такие странные. «Они считают домашние задания привилегией, – ответил он, – привилегией, которой не было у многих из их родителей».

Когда через две недели я вернулся в Гарвард, я увидел, как студенты выражают недовольство по поводу того, что ученики из Соуэто считают привилегией. Я стал осознавать, насколько существенно наше толкование реальности изменяет наше восприятие этой реальности.

Студенты, сосредоточенные на стрессах и прессинге, считали учебу тяжелой работой и не видели всех возможностей, открывающихся перед ними. Те же, кто рассматривал пребывание в Гарварде как привилегию, блистали гораздо ярче.

Я заинтересовался, поначалу почти неосознанно, что же побуждает этих молодых людей с большим потенциалом обрести позитивный образ мышления, ориентированный на успех, особенно в такой конкурентной среде. И почему те, кто подвержен прессингу, терпят неудачи – или же обретают негативный или нейтральный настрой.

Исследование счастья в Хогвартсе

Для меня Гарвард по-прежнему является магическим местом, даже по прошествии двенадцати лет. Когда я приглашаю к себе друзей из Техаса, они отмечают, что, входя в столовую для студентов-первокурсников, они будто окунаются в атмосферу Хогвартса, школы магии и волшебства, где учился Гарри Поттер. Поскольку университет располагает и другими прекрасными зданиями, имеет огромные ресурсы и предлагает практически безграничные возможности, неудивительно, что мои друзья часто интересуются: «Шон, зачем тебе тратить время на изучение счастья в Гарварде? Нет, серьезно, почему студент Гарварда может быть несчастлив?»

Во времена Мильтона у Гарварда был девиз, отображавший религиозные корни заведения: *Veritas, Christo et Ecclesiae* («Истина, ради Христа и церкви»). В наше время этот девиз укоротили до одного слова – *Veritas* («Истина»). Сегодня в Гарварде много истин, и одна из них такова: несмотря на все его великолепные здания, прекрасный преподавательский состав и студенческий контингент, состоящий из самых талантливых молодых людей США (и всего мира), там можно встретить хронически несчастливых юношей и девушек. Так, проведенный в 2004 году опрос *Harvard Crimson*, университетской студенческой газеты, показал, что 80 % студентов Гарварда страдают от депрессии хотя бы единожды в течение

учебного года, а почти у половины студентов депрессия носит столь глубокий характер, что они не могут полноценно работать¹.

Эпидемия несчастья наблюдается не только в Гарварде. Исследование организации Conference Board, результаты которого были обнародованы в январе 2010 года, показало, что только 45 % работников, охваченных им, счастливы на работе – самый низкий показатель за последние 22 года². Доля людей, страдающих от депрессии, сегодня вдесятеро выше, чем во времена Великой депрессии³. С каждым годом возрастной порог несчастья опускается все ниже, причем не только в университетах, но и по всей стране. Так, пятьдесят лет назад средний возраст дебюта депрессии составлял 29,5 лет. Сегодня же он снизился почти вдвое – до 14,5 лет.

Мои друзья спрашивали, зачем изучать счастье в Гарварде. Я на это отвечал вопросом: «А почему бы *не* начать здесь?»

Так что я решил найти студентов из числа тех двадцати процентов, которые действительно процветают (молодых людей, находящихся на пике в плане счастья, эффективности деятельности, достижений, продуктивности, юмора, энергичности и стойкости), чтобы установить, что именно дает им такое преимущество над сверстниками. Что позволяет им избежать силы притяжения обычного положения вещей? Можно ли вывести некие закономерности в их повседневной жизни и восприятии окружающей действительности, чтобы помочь людям всех социальных групп стать успешнее в нашем все более стрессогенном мире?

Как оказалось, можно.

Для научных открытий немаловажное значение имеют время и удача. Мне посчастливилось найти трех наставников – гарвардских профессоров Фила Стоуна, Элен Лангер и Тала Бен-Шахара, которые были пионерами нового направления под названием «позитивная психология». Отвергая сосредоточенность традиционной психологии на том, что делает людей *несчастливыми* и как они могут снова стать «нормальными», эти трое с той же научной скрупулезностью изучали, благодаря чему люди процветают и преуспевают. Выяснить это хотелось и мне.

Уходим от культа среднего

Диаграмма, приведенная на рис. 1, может показаться малоинтересной, но это та причина, по которой я каждое утро просыпаюсь воодушевленным. (Я определенно живу весьма интересной, насыщенной эмоциями жизнью.) Она также является базовой для исследований, положенных в основу этой книги.

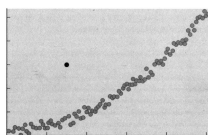


Рисунок 1. Диаграмма рассеяния

Каждая из точек отображает некоего индивида, каждая из осей – некую переменную. На этой диаграмме можно показать все что угодно: вес по отношению к росту, сон по отношению к энергичности, счастье по отношению к успеху и так далее. Если бы мы получили эти данные в рамках своего исследования, мы бы обрадовались, потому как здесь явно прослеживается тенденция, а это значит, что мы можем опубликовать свою работу – это в научном мире имеет очень важное значение. То, что над кривой здесь есть одна странная красная точка, которую мы называем выбросом, – не проблема. Это не проблема потому, что мы можем просто удалить ее. Мы можем удалить ее потому, что она явно представляет собой

ошибку измерения – и мы знаем, что это ошибка, потому как она выбивается из общей картины.

Одна из самых первых вещей, которые узнают студенты, изучающие статистику, экономику или введение в психологию, – как «очищать данные». Вы хотите увидеть общую тенденцию того, что исследуете, а выбросы «засоряют» ваши данные. Вот почему существуют многочисленные формулы и статистические пакеты, помогающие инициативным исследователям устранять эти «проблемы». Хочу подчеркнуть, что это не фальсификация данных; такие процедуры статистически обоснованны – если, конечно, вы хотите увидеть только общую тенденцию. Мне же интересна не только она.

Типичным подходом к осмыслению человеческого поведения всегда было описание среднего поведения или результата. Но, на мой взгляд, этот неправильный подход создал то, что я называю «культурой среднего» в поведенческих науках. Если кто-то интересуется, скажем, как быстро ребенок может научиться читать в школе, наука трансформирует вопрос в «Как быстро *средний* ребенок может научиться читать в школе?» Получается, мы игнорируем детей, читающих быстрее или медленнее, и сосредотачиваемся на «среднем» ребенке. Это первая ошибка традиционной психологии.

Если мы будем изучать только среднее, мы так и останемся средними.

Традиционная психология сознательно игнорирует выбросы, так как они не вписываются в закономерность. Я же поступаю по-другому: вместо того чтобы удалять выбросы, я анализирую их.

Излишняя сосредоточенность на негативе

Да, есть и такие исследователи в области психологии, которые изучают не только усредненную норму. Их внимание обращено на тех, кто находится лишь по одну сторону от нее – ниже. Это вторая ошибка традиционной психологии. Конечно, люди, находящиеся ниже усредненной нормы, обычно более других нуждаются в помощи: они страдают от депрессии, алкогольной зависимости или хронического стресса. В итоге психологи основное внимание уделяют тому, как этим людям можно помочь вернуться к нормальной жизни. Какой бы ценной ни была такая работа, она дает лишь половину картины.

Вы можете избавить человека от депрессии, не сделав его счастливым. Можете излечить человека от беспокойства, не научив его оптимизму, или вернуть к работе, не повысив эффективность его деятельности. Но если все, к чему вы стремитесь, – это борьба с плохим, вы достигнете лишь среднего и упустите возможность подняться выше него.

Вы можете очень долго изучать силу тяжести, но так и не научиться летать.

Как это ни удивительно, еще в 1998 году соотношение негатива и позитива как предмета психологических исследований составляло 17:1. Иными словами, на каждое исследование на предмет счастья и процветания приходилось 17 исследований на предмет депрессии и расстройств. Этот показатель весьма красноречив. Как общество мы очень хорошо знаем, как стать нездоровым и несчастным, и нам почти не известно, как стать процветающим.

Несколько лет назад я отчетливо осознал это, изучая программу одного мероприятия. Меня пригласили выступить с лекцией в рамках «Недели здоровья» в одной из элитных школ-интернатов Новой Англии. Вот темы, предложенные к обсуждению: понедельник – расстройства питания; вторник – депрессия; среда – наркотики и насилие; четверг – небезопасный секс; пятница – уже не помню что... Не неделя здоровья, а самая что ни на есть неделя нездоровья!

Склонность к сосредоточению на негативе преобладает не только в наших исследованиях и школах, но и в обществе в целом. Включив новости, мы видим, что большую часть эфирного времени нам рассказывают об авариях, коррупции, убийствах и злоупотреблениях. Эта сосредоточенность на негативе формирует у нас убежденность, что такое соотношение плохого и хорошего – это реальность, что повседневная жизнь по большей части является собой негатив.

Вы когда-нибудь слышали о «синдроме мединститута»? У многих студентов-первокурсников, когда они узнают обо всех возможных болезнях человека и об их симптомах, вдруг возникает убежденность, что у них присутствуют ВСЕ эти недуги. Так, несколько лет назад мне позвонил мой шурин, учившийся тогда в Йельской школе медицины, и сообщил, что он болен проказой (которая даже в Йеле встречается крайне редко). Я не знал, как его утешить, поскольку он еще не отошел после месячных и пребывал под впечатлением этого... Суть здесь, как мы увидим в этой книге, такова: то, на чем мы сосредотачиваемся, тратя время и умственную энергию, может и в самом деле стать нашей реальностью.

Изучение только негативной стороны человеческого бытия представляется и не особо полезным, и не особо целесообразным с научной точки зрения занятием. В 1998 году Мартин Селигман, в то время глава Американской психологической ассоциации, объявил, что наконец-то пришло время отодвинуть в сторону традиционный подход к психологии и сосредоточиться на позитивной стороне кривой нормального распределения; что нам нужно изучать и то, что работает, а не только то, что не работает. Так родилась позитивная психология.

Жажда в Гарварде

В 2006 году д-р Тал Бен-Шахар поинтересовался, есть ли у меня желание поучаствовать в разработке и преподавании учебного курса под названием «Позитивная психология». Тал тогда еще не был известен всему миру; его ставшая бестселлером книга увидела свет лишь весной следующего года. Принимая во внимание все сопутствующие обстоятельства, мы считали, что будет неплохо, если нам удастся завлечь сотню студентов, готовых отказаться от кредита по, скажем, экономической теории в пользу кредита по счастью, рискуя тем самым испортить себе аттестат.

Когда мы в самый первый день вошли в аудиторию, там уже была почти тысяча студентов – то есть седьмая часть всех студентов одного из самых требовательных университетов мира. Мы быстро осознали, что эти молодые люди находятся здесь потому, что испытывают жажду: они жаждут стать счастливее, и не когда-нибудь в будущем, а в настоящем. Они находятся здесь потому, что, несмотря на все преимущества, которыми обладают, они все еще ощущают определенную неудовлетворенность.

Давайте отвлечемся на минутку и представим себе этих студентов. В годовалом возрасте многие из них лежали в кроватке в ползунках с надписью «Я буду учиться в Гарварде» или же в маленькой аккуратной шапочке Йеля (на случай, если произойдет нечто ужасное). Еще с тех пор как они посещали ясли – куда, случалось, этих детей записывали еще до того, как они были зачаты, – они входили в 1 % лучших в своей группе, а потом и в 1 % лучших среди тех, кто писал стандартные тесты. Они выигрывали олимпиады, били рекорды... К достижениям такого рода их не подталкивали, их от ребят ожидали. Я знаю, что у одного студента Гарварда мама сохраняла все его упражнения по чистописанию и рисунки на салфетках, потому что «когда-то все это будет демонстрироваться в музее». (Это было уже слишком, мама!)

И потом они поступают в Гарвард, в первый день учебы уверенной походкой входят в столовую для студентов-первокурсников и вдруг с ужасом осознают, что *50 % из них относятся к тем, кто ниже среднего.*

Я часто говорю своим подопечным: «Если мои подсчеты верны, 99 % студентов Гарварда не входят в 1 % лучших». Они не находят эту шутку очень уж смешной.

Учитывая то давление, под которым они пребывают, неудивительно, что когда эти дети получают такой удар по самолюбию, они воспринимают это весьма болезненно. Но еще хуже то, что это давление – и последующая депрессия – заставляет молодых людей замкнуться в себе, избегать друзей, родных и социальной поддержки как раз тогда, когда они нуждаются в этом больше всего. Они не едят вместе со всеми, закрываются в своей комнате или в библиотеке, появляясь только на пивных вечеринках (где в попытке «выпустить пар» напиваются до полубессознательного состояния). Они даже кажутся слишком загруженными, слишком занятыми, слишком утомленными, чтобы добиваться чьей-то любви. Согласно моему исследованию студентов Гарварда, среднее количество романтических связей за четыре года составляет менее одной. Среднее количество сексуальных партнеров, если вам интересно, – 0,5 на одного студента. В рамках своего исследования я также обнаружил, что 24 % студентов Гарварда *затрудняются сказать*, имеют ли они в данный момент какую-либо романтическую связь.

Происходило же вот что: подобно очень многим в современном обществе, на пути к получению превосходного образования, обретению отличных возможностей они усвоили неверные уроки. Они овладели формулами, математическими и химическими. Прочли книги великих авторов, изучили мировую историю и овладели иностранными языками... Но их никогда ранее не учили тому, как максимально использовать потенциал своего мозга и как находить смысл и счастье. Вооруженные айфонами и карманными персональными компьютерами, они запираются в своих комнатах, чтобы составить и разослать резюме. Стремясь к высоким достижениям, они изолируются от сверстников и родных, отвергая чью-либо поддержку – а они в ней так нуждаются! Я неоднократно подмечал эти моменты у своих студентов, которые часто не выдерживали тирании ожиданий, возлагаемых на себя и на окружающих.

Талантливые люди иногда делают самую неразумную вещь, которую только можно сделать. Во время стресса они, вместо того чтобы черпать из нее, *отстраняются* от основного условия успеха и счастья – своей сети социальной поддержки. Многочисленные исследования показывают, что социальные отношения – это лучшая гарантия морального благополучия и стрессоустойчивости, противоядие от депрессии и ключ к высокой эффективности. Но эти студенты почему-то решили, что когда становится туго, мужественные берутся за дело – в изолированной кабине на цокольном этаже библиотеки.

Эти лучшие и самые одаренные охотно пожертвовали счастьем ради успеха потому, что, как и многих из нас, их учили: «Если будешь усердно работать, станешь успешным – и только тогда, когда ты станешь успешным, ты будешь счастлив». Их учили, что счастье – это вознаграждение, которое вы получаете только тогда, когда становитесь партнером инвестиционной фирмы, лауреатом Нобелевской премии или конгрессменом.

Но на самом деле, как вы узнаете из этой книги, последние исследования в области психологии и нейробиологии показывают, что все совсем не так!

Мы становимся более успешными, когда мы более счастливы и позитивны.

К примеру, врачи, пребывающие в приподнятом настроении во время проведения диагностических процедур, демонстрируют в три раза более высокий уровень сообразительности и креативности, чем медики, находящиеся в нейтральном настроении, и на 19 % быстрее ставят точный диагноз. Торговые работники-оптимисты продают на 56 % больше продукции, чем их коллеги-пессимисты. Студенты, пребывающие в превосходном настроении во время контрольной по математике, показывают гораздо лучшие результаты, чем нейтрально

настроенные студенты. *Выходит, что человеческий мозг в буквальном смысле запрограммирован работать с максимальной эффективностью тогда, когда он настроен позитивно, а не тогда, когда настроен негативно или даже нейтрально.*

Однако в сегодняшнем мире мы жертвуем счастьем ради успеха, тем самым только снижая уровень успешности своего мозга. Наша динамичная жизнь сопряжена со стрессами, и мы ощущаем все большее давление, обусловленное необходимостью преуспеть любой ценой.

Прислушиваемся к позитивным сигналам

Чем больше я изучал результаты исследований в области позитивной психологии, тем больше осознавал, насколько мы (не только студенты Гарварда – все мы) заблуждаемся в своих представлениях о личной и профессиональной удовлетворенности. Исследования убедительно показывали, что полная сосредоточенность на работе *не* является кратчайшим путем к высоким достижениям и что выкрикивание распоряжений и создание стрессогенной атмосферы *не* лучший способ мотивировать работников. Эти революционные исследования на предмет счастья и оптимизма переворачивали вверх дном как научный, так и деловой мир. Я сразу же увидел возможность опробовать эти идеи на своих студентах. Я могу разработать исследование, чтобы выяснить, действительно ли эти новые идеи объясняют, почему одни студенты процветают, а другие часто испытывают стресс и впадают в депрессию. Изучая особенности и привычки людей, находящихся над кривой диаграммы рассеяния, я могу почерпнуть информацию не только о том, как поднять тех, кто находится под средним, но и о том, как поднять все среднее.

К счастью, у меня было все для того, чтобы провести это исследование. Будучи деканом студентов-первокурсников, я в течение двенадцати лет имел возможность наблюдать за ними вблизи: каковы их привычки, что вызывает у них живой интерес, что мы можем почерпнуть у них для себя. Я мог знакомиться с личными делами студентов, с комментариями членов приемной комиссии, наблюдать за прогрессом студентов в интеллектуальном и социальном плане и справляться, где и кем они трудоустроивались после окончания университета. Я также ставил оценки большинству из них в аудитории как преподаватель шестнадцати различных курсов. Чтобы лучше познакомиться со студентами, я стал встречаться с ними в своем «кофейном офисе» в Starbucks, где мы общались на самые разные темы. Таким образом, я побеседовал с глазу на глаз с более чем 1100 студентами Гарварда, поглотив при этом в общей сложности такое количество кофеина, за которое всю олимпийскую сборную дисквалифицировали бы на несколько десятилетий вперед.

Затем, используя полученную информацию, **я разработал и провел собственное эмпирическое исследование, которым было охвачено 1600 честолюбивых студентов, – одно из крупнейших исследований на предмет счастья, когда-либо проводившихся в Гарварде.** Параллельно я продолжал заниматься исследованиями в области позитивной психологии, которые неожиданно стали выходить за пределы моего учебного заведения и охватили университетские лаборатории по всему миру.

Результат? Неожиданные и интересные выводы касательно того, почему одни в конкурентной среде поднимаются на вершину и процветают, а другие постепенно сползают вниз и так и не становятся теми, кем вполне могли бы стать. То, что я выявил (и что подробно описывается в этой книге), весьма познавательно, и не только для Гарварда, но и для всех нас, работающих людей.

Семь принципов

Завершив сбор и анализ информации в рамках этого исследования, я смог выделить семь конкретных, реализуемых и подтвержденных факторов, которые определяют успех и достижения.

Преимущество счастья. Поскольку позитивный настрой имеет биологическое преимущество перед нейтральным и негативным, этот принцип – о том, как научить свой мозг извлекать выгоду из позитива и как повысить продуктивность и эффективность своей деятельности.

Точка опоры и рычаг. Восприятие нами окружающего мира (и своей способности преуспеть в нем) постоянно меняется в зависимости от нашего образа мышления.

Этот принцип учит, как подкорректировать свой образ мышления (точку опоры) таким образом, чтобы обрести способность (рычаг) стать более удовлетворенным и успешным.

Эффект «Тетриса». Когда мозг сосредоточен на стрессе, негативе и неудачах, мы настраиваемся на неудачу.

Этот принцип – о том, как научить свой мозг подмечать возможности, видеть и использовать их везде.

Падай и вставай. Когда мы потерпели поражение, когда пребываем в состоянии стресса, когда переживаем кризис, мозг прокладывает различные пути, чтобы помочь нам оправиться.

Этот принцип – о том, как найти тот мысленный путь, который не только ведет нас вверх после неудачи или страданий, но и учит, как стать счастливее и успешнее благодаря этой неблагоприятной ситуации.

Круг Зорро. Когда на горизонте возникают проблемы, мозг любого человека может оказаться во власти эмоций.

Этот принцип учит, как обрести контроль над ситуацией, сосредотачиваясь сначала на небольших, осуществимых целях, а затем расширяя свой круг и достигая все более существенных целей.

Правило двадцати секунд. Сохранение изменения в течение длительного времени часто представляется нам невозможным ввиду того, что наша сила воли неограничена. И когда сила воли ослабевает, мы возвращаемся к своим старым привычкам, переходя на путь наименьшего сопротивления.

Этот принцип показывает, как при помощи небольших коррективов в плане приложения энергии можно изменить направление пути наименьшего сопротивления и заменить плохие привычки хорошими.

Социальные инвестиции. Занимаясь непростой задачей и испытывая стресс, некоторые предпочитают уйти с головой в работу и замкнуться в себе. А вот самые успешные люди тратят время и энергию на своих друзей, коллег и родных, чтобы двигаться вперед.

Этот принцип учит, как вкладывать больше в одно из основных условий успеха и процветания – в нашу сеть социальной поддержки.

Вместе эти семь принципов помогли студентам Гарварда (а позже – и десяткам тысяч людей в «реальном мире») преодолеть препятствия, избавиться от плохих привычек, стать более эффективными и продуктивными, максимально использовать представившиеся возможности, добиться самых амбициозных целей и полностью раскрыть свой потенциал.

За пределами университетского городка

Хоть мне и нравилось работать со студентами, но в то же время казалось очень заманчивым посмотреть, могут ли эти принципы способствовать счастью и успеху в «большом» мире. Стремясь устранить разрыв между научным миром и деловым, я создал небольшую консалтинговую фирму под названием Aspirant, чтобы знакомить с результатами своих исследований компании и некоммерческие организации.

Месяц спустя в мире разразился экономический кризис...

Преимущество счастья в действии

Пролетая над саваннами Зимбабве осенью 2008 года, я вдруг ощутил нервозность. Как я могу выступать с лекцией об исследовании счастья перед людьми в стране, экономика которой лежит в руинах из-за полного краха финансовой системы, не говоря уже о том, что там правит диктатор Роберт Мугабе?

Когда я приземлился в аэропорту Хараре, местные крупные предприниматели встретили меня и пригласили на обед. При тусклом свете свечей один из них спросил у меня: «Шон, сколько триллионеров ты знаешь?» Я сказал в шутку, что знаю нескольких. Тогда он, обращаясь к присутствующим, сказал: «Кто триллионер, поднимите руку». Руку подняли все, кто сидел за столом. Видя, что я шокирован этим, другой бизнесмен пояснил: «В этом нет ничего удивительного. В последний раз, когда я расплачивался зимбабвийскими долларами, я за триллион купил плитку шоколада».

Экономика Зимбабве была разрушена стремительной девальвацией национальной валюты. Все финансовые учреждения страны находились на грани выживания; экономика на время даже перешла на бартерные отношения. Поэтому я опасался, что информация о моем исследовании не найдет должного отклика у людей, озабоченных тем, как выжить в условиях непрекращающегося кризиса. Но, к своему удивлению, я обнаружил, что они больше чем когда-либо желают прослушать лекцию об исследовании, которое послужило основой для моих семи принципов. Они хотели выйти из этой сложной ситуации более сильными, чем раньше, и знали, что для этого им нужен новый набор инструментов.

Реальный мир

Хотя впоследствии я понял, что мои семь принципов позитивной психологии можно неординарно применять и в хорошие времена, и в плохие, экономический кризис высветил необходимость помогать компаниям и людям не только сохранять моральное благополучие, но и максимально увеличивать эффективность их деятельности тогда, когда им это нужно больше всего. Они тоже осознали это, потому как я вдруг обнаружил, что многие когда-то неуязвимые компании обращаются ко мне за помощью.

В течение одного года мне довелось выступать с лекциями перед работниками различных компаний в сорока странах мира, на пяти континентах, и я убедился, что принципы, предопределяющие успех в Гарварде, работают везде. Для парня из Уэйко, который раньше редко когда выезжал за пределы своего штата, общение в разных странах мира с людьми, у каждого из которых своя история счастья, трудностей и их преодоления, стало весьма ценным опытом. Это также было время интенсивного познания. За год поездок по странам Африки и Ближнего Востока в разгар экономического кризиса я узнал о счастье больше, чем за двенадцать лет исследований в Гарварде. Плоды этого труда и этих исследований сведены в данной книге. Теперь и трейдеры с Уолл-Стрит, и школьные учителя из Танзании, и римские торговцы могут использовать эти уже подкорректированные кризисом принципы, чтобы двигаться вперед.

В октябре 2008 года меня пригласили в American Express выступить перед вице-президентами компании. Компания AIG на тот момент уже была на крючке Федеральной резервной системы. Банк Lehman Brothers обанкротился. Индекс Доу-Джонса был на рекордно низком уровне. Так что, когда я вошел в аудиторию в American Express, настроение у присутствующих было мрачным. Топ-менеджеры выглядели усталыми, их лица были мертвенно-бледны, а дорогие телефоны, обычно беспрестанно щебечущие перед началом таких мероприятий, молчали. За полчаса до моей 90-минутной лекции о счастье было объявлено

о существенном сокращении штатов, о реорганизации структуры управления и о решении преобразовать компанию в банк. Эта аудитория *не* будет восприимчивой... (По крайней мере так мне подумалось.) Я предположил, как и в Зимбабве, что группе людей, столь утомленных и расстроенных, вряд ли будет интересно слушать о позитивной психологии.

Однако они оказались одной из самых заинтересованных и восприимчивых групп, которые мне встречались когда-либо. Эти 90 минут растянулись почти на три часа; топ-менеджеры отменяли деловые встречи и переносили совещания. Как и почти тысяча студентов, пришедших на ту первую лекцию в Гарварде, эти искушенные финансисты жаждали как можно больше узнать про науку о счастье и про то, как она может принести им успех в работе и в карьере.

Самыми первыми адептами концепции «Преимущество счастья» стали крупнейшие банки мира, так как именно они первыми пострадали от финансового кризиса. Поначалу я обучал принципам, описанным в этой книге, руководителей высшего звена, исполнительных директоров и президентов ряда крупнейших (и наиболее пострадавших) финансовых учреждений мира. Затем я стал расширять свою деятельность, охватывая работников и компании во всех других секторах, которые накрыло волной кризиса. Это были не особо счастливые времена, а потому и аудитории не выглядели счастливыми. Но независимо от отрасли, компании и положения в организации почти все слушатели желали узнать, как при помощи позитивной психологии переосмыслить свой подход к работе.

Прививка от стресса

Тем временем исследователи, специализирующиеся на позитивной психологии, завершили масштабный мета-анализ – изучили практически все опубликованные научные исследования на предмет счастья (более 200 исследований, которыми было охвачено 274 тысячи человек по всему миру¹). Их результаты полностью согласовывались с принципами, которым я обучал:

счастье ведет к успеху практически во всех сферах и аспектах повседневной жизни, в том числе таких, как работа, здоровье, дружба, общение, креативность и общая энергетика.

Это побудило меня начать знакомить с этими принципами и другие контингенты слушателей.

К примеру, налоговые инспекторы, как известно, не особенно счастливы. Но чтобы протестировать концепцию «Преимущество счастья» на предмет эффективности, я хотел выяснить, можно ли при помощи обучения этим семи принципам повысить уровень счастья, морального благополучия и устойчивости сотрудников бухгалтерской фирмы накануне самого стрессового периода – подачи налоговых деклараций за несколько лет. Поэтому в октябре 2008 года я провел трехчасовой тренинг по позитивной психологии для 250 управленцев компании KPMG. Затем снова приехал к ним, чтобы определить, появилась ли у этих людей прививка от негативных последствий стресса. Тестирование показало, что да, и очень быстро: для группы инспекторов, которые присутствовали на этом тренинге, средний показатель удовлетворенности жизнью оказался гораздо выше, а средний показатель стресса – ниже, чем для контрольной группы инспекторов, не присутствовавших на занятии.

Та же картина наблюдалась в UBS, Credit Suisse, Morgan Stanley и в многих других гигантах делового мира. В разгар наибольшего экономического спада в новейшей истории компании вводили жесткие ограничения для своих сотрудников, затягивая таким образом пояса, чтобы выжить, но тем не менее начальство выделяло ресурсы на оплату моих тре-

нингов для персонала. Руководители осознавали: чтобы удержать компанию на плаву в эти сложные времена, нужны не только технические навыки.

Вскоре ко мне стали обращаться юридические школы и юридические фирмы. Неудивительно: ученые установили, что у юристов частота депрессий более чем втрое превышает среднюю для всех профессий и что студенты-юристы нередко страдают серьезными психическими расстройствами². Несколько студентов Гарвардской юридической школы сказали мне, что часто занимаются в небольшой библиотеке факультета педагогики, поскольку, находясь в одном помещении с другими студентами-юристами, даже если все сосредоточенно работают, они испытывают некий дискомфорт.

Чтобы изменить эту суровую реальность, я стал обучать этим семи принципам юристов и студентов-юристов по всей стране. Мы говорили о том, как позитивный образ мышления может дать им конкурентное преимущество, как создание системы социальной поддержки способно помочь избавиться от беспокойства и как они могут оградить себя от негатива, быстро распространяющегося от одной библиотечной кабины к другой. Опять-таки результаты были впечатляющими. Даже в условиях серьезной нагрузки и тирании нереалистичных ожиданий эти динамичные молодые люди сумели, используя концепцию «Преимущество счастья», снизить уровень стресса и достичь большего в своей университетской и профессиональной жизни.

Распространяем информацию

Несмотря на быстрое распространение позитивной психологии в университетской среде, информация об исследованиях в этой области по-прежнему доступна немногим. Когда я только начинал учиться в магистратуре, мне сказали, что статью в научном журнале прочитывают в среднем лишь семь человек. Это весьма нерадостная статистика, потому как я точно знаю, что в это число входит и мама автора. Получается, что с научными статьями знакомятся всего шесть человек. Такое положение вещей удручает, ведь ученые едва ли не каждый день делают невероятные открытия в области работы человеческого мозга и отношений между людьми – и всего шестеро специалистов плюс одна мама узнают об этом!

Чем больше я ездил по миру, тем больше убеждался, что информация об исследованиях в области позитивной психологии все еще не получила распространения в деловом и профессиональном мире. Юристы, страдающие от невыносимого стресса, не знают, что уже разработаны специальные методики, позволяющие оградиться от этой опасности. Учителя школ бедных городских районов не знают об исследовании, в рамках которого выделены две основные модели успешного обучения. Компании из списка Fortune 500 все еще используют для стимулирования работников программы, неэффективность которых была доказана еще несколько десятилетий назад.

Как следствие, они упускают невероятную возможность продвинуться вперед. Если исследование показало, как генеральные директора могут повысить свою продуктивность на 15 % или как благодаря работе менеджеров удовлетворенность клиентов возрастает на 42 %, то, думаю, об этом должны знать не только несколько ученых, но и соответствующие работники.

Предназначение этой книги – вооружить вас данными таких исследований, чтобы вы точно знали, как при помощи принципов позитивной психологии можно обрести конкурентное преимущество в своей карьере и на работе.

Повышаем эффективность деятельности, а не создаем иллюзию

Принципы, лежащие в основе двадцатилетних исследований в русле позитивной психологии, а также в основе моих собственных исследований на предмет счастья и успеха, были апробированы и усовершенствованы в ходе моей работы с людьми разных профессий (это финансисты всемирного масштаба, учителя начальной школы, хирурги, адвокаты, бухгалтеры, послы ООН). По сути, эти принципы – набор инструментов, при помощи которых каждый человек, независимо от профессии и призвания, может достигать большего каждый день. Их главный плюс в том, что они работают не только в деловой среде. Они могут помочь вам преодолеть препятствия, избавиться от плохих привычек, стать более эффективным и продуктивным, выжать максимум из возможностей, а также достичь своих самых амбициозных целей – в быту *и* на работе. При помощи этого набора из семи инструментов вы можете достигать большего каждый день.

А вот чего *не* делают эти принципы. Они не убеждают вас сделать счастливое лицо, при помощи позитивного мышления отогнать мысли о своих проблемах или, что еще хуже, сделать вид, что ваших проблем просто нет.

Я здесь не собираюсь убеждать вас в том, что все всегда происходит наилучшим образом. Если последние несколько лет научили нас чему-то, то прежде всего тому, что такой оптимизм – иллюзия. Как сказал мне исполнительный директор одного крупного финансового учреждения, «сейчас час дня, а я сегодня уже шесть раз слышал, что дела у компании пошли на лад. Если они пошли на лад шесть раз, то я даже не знаю, где мы теперь находимся».

Книга «Преимущество счастья» начинается с иного. Она просит читателей быть реалистами в отношении настоящего, но при этом максимально увеличить свой потенциал на будущее. Она помогает обрести образ мышления и поведение, которые, как доказано эмпирически, способствуют успеху и удовлетворенности. В ней, по сути, описывается подход к работе.

Счастье – это не убежденность, что нам не нужно меняться; это осознание того, что мы можем измениться.

Изменения возможны

Поведенческая задача:

Вы находитесь в клетке. Прутья клетки сделаны из титана, в ней, кроме вас, никого нет. Чтобы не умереть с голоду, вам необходимо съесть по 240 крошечных пищевых шариков каждый час. Эти шарики вам дают, но, к сожалению для вас, насыпают в очень маленькие углубления возле вашей клетки, а потому на то, чтобы дотянуться рукой до углубления и взять шарик, у вас поначалу уходит 30 секунд. Если вы не научитесь делать это быстрее, вы будете съесть по 120 шариков в час и в конце концов умрете от голода. Как вам быть?

Ответ: чтобы быстрее доставать шарики, вам нужно увеличить участок своего мозга, который отвечает за выполнение этой задачи.

Скажете, это невозможно? Не торопитесь. Дело в том, что в основе загадки лежит одно известное исследование в области нейробиологии, только субъектами его были не люди, а беличьи обезьяны¹. После 500 попыток обезьяны таки наловчились быстро доставать шарики, даже несмотря на то что углубления все время уменьшали в размере. И так, хоть задача и усложнялась, животные благодаря практике научились выполнять ее – подобно ученику-пианисту, который учится играть гаммы. На первый взгляд, в этом нет ничего особенного. Все мы знаем поговорку «практика ведет к совершенству». Но когда исследователи стали смотреть, что происходит в мозгу у обезьяны, когда она достает шарики все быстрее и быстрее, они обнаружили нечто весьма интересное.

Благодаря специальным электродам, закрепленным на голове у животного, исследователи смогли установить участки мозга, ставшие активными, когда обезьяна впервые столкнулась с данной задачей. Затем они отслеживали работу мозга обезьян, когда те тянулись к шарикам снова и снова... Просматривая по завершении эксперимента томографические изображения, исследователи обнаружили, что площадь участка коры мозга, активирующегося при выполнении задачи, увеличилась в несколько раз. Иными словами, благодаря одной лишь практике у каждой обезьяны увеличился участок мозга, отвечающий за выполнение этой задачи. И не за несколько сотен лет в процессе эволюции, а за время одного-единственного эксперимента, длившегося всего несколько месяцев!

«Отличная новость для беличьих обезьян, – скажете вы, – но ведь мы не принимаем обезьян на работу в свои организации (по крайней мере в качестве сотрудников)». Однако последние исследования в области нейробиологии показали, что у людей этот процесс происходит аналогичным образом.

Краткий курс нейропластичности

«Я запрограммирован на то, чтобы быть несчастливым». «Старую собаку не научишь новым фокусам». «Некоторые люди – циники от рождения, они никогда не изменятся». «Женщины не сильны в математике». «Я от природы скучный человек». «Она прирожденная спортсменка». Примерно такие представления характерны для нашей культуры. Наш потенциал биологически зафиксирован. Когда мозг окончательно сформировывается, пытаться изменить его бессмысленно.

Если бы осуществить стойкое позитивное изменение было невозможно, такая книга, как «Преимущество счастья», была бы жестокой шуткой – неплохим источником моральной поддержки для тех из нас, кто и так счастлив и успешен, но совершенно бесполезной вещью для остальных. Что с того, что счастье способствует успеху, если мы не можем стать счастливее?

Убеждение, что мы есть наши гены, является одним из самых пагубных мифов современной культуры. Коварным представлением, что люди приходят в этот мир с фиксированным набором способностей и что они, а также их мозг, не могут измениться.

В этом есть доля вины и научного сообщества, потому как в течение десятилетий ученые упорно отказывались признавать потенциал в плане изменений, который был очевиден. Чтобы пояснить этот тезис, я хотел бы вернуться в Африку.

Африканский единорог

Наскальные рисунки и надписи времен Древнего Египта говорили о существовании некоего мифического создания – наполовину зебры, наполовину жирафа. Когда в XIX столетии эти наскальные рисунки обнаружили английские торговцы, они назвали это чудовище африканским единорогом, характеризуя его как вымышленное, биологически невозможное существо. Однако аборигены бассейна реки Конго утверждали, что видели именно такого зверя в глубине джунглей. Даже без помощи современной генетики английские исследователи знали, что это сказки: жирафы просто-напросто не спариваются с зебрами, а потому не дают такого потомства. (Зебры, может, и считают, что жирафы обладают харизмой, но не находят их привлекательными.) В течение нескольких десятилетий западные биологи посмеивались над невежеством и суеверием аборигенов.

В 1901 году бесстрашный сэр Гарри Джонстон натолкнулся на пигмеев-аборигенов, похищенных одним немецким исследователем. Потрясенный такой жестокостью, Джонстон предложил тому большие деньги за освобождение пигмеев. В знак благодарности освобожденные аборигены подарили ему шкуры и черепа, принадлежавшие, по их словам, африканскому единорогу. Неудивительно, что, когда он привез их в Европу, его высмеяли. «Это никак не могут быть шкуры африканского единорога, – говорили ему, – потому что африканского единорога не существует». Заявления же Джонстона о том, что, хотя сам он не видел это существо, пигмеи показали ему его следы, научное сообщество отвергло, попутно усомнившись в психическом здоровье коллеги.

А в 1918 году в африканских джунглях поймали живого окапи – он действительно оказался помесью жирафа и зебры! Его привезли в Европу и продемонстрировали публике в ряде городов. Десять лет спустя первого окапи успешно спарили в Антверпене. Сегодня этих «мифических» окапи можно встретить в зоопарках по всему миру.

В 1970-х годах Далай-лама заявил, что изменить структуру нашего мозга можно при помощи одной лишь мысли.

Даже без помощи современных томографических изображений мозга западные ученые знали, что это досужая выдумка. Хоть и хотелось бы верить, что мозг может измениться, думали они, однако это очередной миф. И если уж мозг действительно *можно* изменить, то точно не при помощи одной лишь мысли или силы воли. В течение большей части XX столетия в самых уважаемых ученых кругах бытовало представление, что по завершении подросткового периода наш мозг становится не поддающимся каким-либо воздействиям. Нейропластичность, представление, что мозг податлив, а следовательно, может изменяться в течение жизни, по сути, было своего рода «западным единорогом».

Но несколько лет спустя ученые обнаружили следы этой, как они считали, мифической химеры. На сей раз подтверждением стал не череп окапи, а то, что было выявлено внутри черепа таксиста. Ученые изучили головной мозг нескольких лондонских водителей такси² (над исследователями, кстати, из-за этого посмеивались на светских мероприятиях) и обнаружили нечто невообразимое. Оказалось, что у таксиста по сравнению со среднестатистиче-

ским человеком значительно увеличен гиппокамп – отдел мозга, отвечающий за пространственную память.

Почему так случилось? Чтобы получить ответ на этот вопрос, я обратился к первоисточнику – то есть к живому лондонскому таксисту. Он объяснил, что структура улиц в Лондоне не прямоугольно-решетчатая, как в Манхэттене или в Вашингтоне. Поэтому ездить по Лондону – все равно что ездить по лабиринту, и для этого в голове у водителя должна иметься огромная пространственная карта. (Водителей даже заставляют пройти специальный тест под названием «The Knowledge», прежде чем допустить к вождению одного из знаменитых черных такси.)

Кому это интересно? Тогда как для вас увеличенный гиппокамп, возможно, не представляет особой важности, ученых это открытие заставило изменить свое мнение в отношении нейропластичности – они заявили, что изменение мозга возможно в зависимости от того, какой образ жизни вы ведете.

Принимая во внимание эти свежие данные, ученый, который по-прежнему был убежден, что мозг человека после окончания подросткового периода не изменяется, оказался бы перед непростым выбором. Ему бы пришлось либо заявить, что у некоторых людей гиппокамп увеличен с рождения, потому как они знали, что когда вырастут, они станут водителями такси и будут работать в Лондоне, либо согласиться с тем, что гиппокамп может увеличиться *как следствие* многочасового вождения такси в лабиринтоподобном городе.

По мере того как томографические изображения мозга становились все более подробными и точными, появлялось все больше следов мифического «западного единорога». Давайте представим, что некто, кого мы назовем Роджером, внезапно утратил зрение вследствие попадания в глаза токсичных химических веществ во время химического опыта в школе³. После этого Роджеру пришлось учиться читать шрифт Брайля, что обычно делают при помощи указательного пальца правой руки. Когда нейробиологи поместили Роджера в томограф, чтобы получить томографические изображения его мозга, они сделали ряд интересных открытий. Когда они коснулись электродом указательного пальца *левой* руки Роджера, ничего необычного не произошло: «включился» лишь небольшой участок его мозга, как если бы кто-то дотронулся до любого из наших пальцев. Но когда исследователи коснулись электродом указательного пальца правой руки Роджера, «включился» относительно обширный участок коры его мозга.

Пояснить этот феномен ученые снова-таки могли двумя способами: либо у некоторых людей указательный палец одной руки «подключен» к мозгу с рождения, потому как они знали, что в их жизни будет неудачный химический опыт, либо мозг изменяется под влиянием наших действий и обстоятельств.

В обоих случаях ответ очевиден и неизбежен. Изменение мозга, которое ранее считали невозможным, теперь доказанный научный факт, подкрепленный результатами одного из самых тщательных и перспективных исследований в области нейробиологии⁴. И открытие это имеет далеко идущие последствия. Когда ученые обнаружили, что мозг обладает врожденной пластичностью, наш потенциал в плане интеллектуального и личностного роста внезапно тоже стал «пластичным». Как вы прочтаете в следующих семи главах,

в ходе исследований выявлено множество способов, при помощи которых мы можем «перепрограммировать» свой мозг так, чтобы сделать его более позитивным, креативным, стойким и продуктивным – чтобы видеть больше возможностей в любой сфере деятельности.

И если наши мысли, каждодневная деятельность и каждодневное поведение могут изменить наш мозг, главный вопрос теперь заключается не в том, *возможно ли* изменение, а в том, *насколько существенное* изменение возможно.

От возможного к вероятному

Какова наибольшая последовательность чисел, которую может запомнить человек? Какого роста человек может достичь? Сколько денег может заработать? Сколько может прожить? В «Книге рекордов Гиннесса» приводятся величайшие рекорды – то есть результаты наибольших потенциалов, которые уже раскрыты. Но это книга, в которой фиксируются факты. В ней говорится только о том, что *уже* сделано, и не говорится, что *можно* сделать. Вот почему ее нужно постоянно обновлять – новые рекорды устанавливаются все время, а потому данные в книге все время являются устаревшими.

Возьмем случай с английским бегуном на средние дистанции Роджером Баннистером. В 1950-х годах, проведя тщательное тестирование и математические расчеты, связанные с анатомией человека, специалисты пришли к выводу, что человек не может пробежать одну милю быстрее, чем за четыре минуты. «Это физически невозможно», – заявили ученые. Роджер Баннистер этого, похоже, не знал, а потому в 1954 году он взял и пробежал одну милю за 3,59 минуты. И когда Баннистер взял этот воображаемый барьер, десятки бегунов стали выбегать из четырех минут ежегодно.

Как быстро человек может пробежать одну милю – или проплыть 100 метров, или пробежать марафонскую дистанцию – сегодня? Мы не знаем. Именно поэтому во время Олимпийских игр мы, затаив дыхание, ждем результатов очередного забега или заплыва – не установил ли победитель новый мировой рекорд.

Суть тут в том, что нам неизвестно, где пределы человеческого потенциала. Мы не знаем также, как быстро может бежать человек, и не можем предсказать, кто из студентов впоследствии получит Нобелевскую премию. Нам все еще неведомо, где пределы огромного потенциала человеческого мозга в плане роста и приспособляемости к меняющимся обстоятельствам. Мы лишь знаем, что такого рода изменение возможно. Эта книга – о том, как мы можем извлечь выгоду из способности мозга изменяться, чтобы воспользоваться преимуществом счастья.

Стойкое позитивное изменение

Если изменение возможно, возникает естественный вопрос: как долго оно сохраняется? Можно ли при помощи этих принципов осуществить реальное стойкое изменение в своей повседневной жизни?

Если ответить одним словом, то да. Как вы прочтаете в следующих семи главах, исследования подтвердили, что существует множество способов, при помощи которых мы можем повысить свой уровень счастья и обрести более позитивный образ мышления. Поскольку эта книга о преимуществе счастья, вам, наверное, будет приятно узнать, что люди *могут* стать более счастливыми, что пессимисты могут стать оптимистами и что подверженный стрессу и негативно настроенный мозг можно научить видеть больше возможностей. Это конкурентное преимущество доступно всем, кто готов приложить определенные усилия.

Я также провел собственное исследование на предмет эффективности тренинга по позитивной психологии в долгосрочной перспективе. Как упоминалось ранее, тесты, проведенные мною неделю спустя после тренингов в KPMG, подтвердили, что работники, начав придерживаться семи принципов, стали гораздо менее подверженными стрессу, более счастливыми и более оптимистичными.

Но когда «эффект медового месяца» пройдет, сохранятся ли эти реальные изменения? Или же люди, когда рабочая нагрузка возрастет, вернуться к своим старым привычкам?

Чтобы получить ответ на этот вопрос, я снова приехал в KPMG четыре месяца спустя. Как это ни удивительно, позитивные эффекты исследования сохранились. Настроение участников контрольной группы предсказуемо улучшилось, ведь низшая точка экономического кризиса, пришедшаяся на декабрь 2008 года, уже была пройдена. Вместе с тем у управленцев, посетивших тренинг, отмечались значительно более высокая удовлетворенность жизнью, большее ощущение эффективности и меньшая подверженность стрессу. У них также существенно вырос показатель удовлетворенности жизнью – одно из основных условий продуктивности и эффективности деятельности на работе; к тому же, что еще более важно, статистический анализ показал, что эти позитивные эффекты обусловлены именно тренингом. Как видим, незначительные позитивные воздействия могут создать стойкое, долгосрочное изменение на работе.

От информации к трансформации

Как-то мне довелось пообщаться с одним исследователем сна, который ознакомил меня с данными, указывающими на то, что чем больше мы спим, тем более привлекательно мы выглядим в среднем и пожилом возрасте. «Вы, должно быть, спите по 23 часа в сутки», – пошутил я, подумав, что ему наверняка уже приходилось слышать нечто подобное. Его лицо моментально стало серьезным. «Шон, я исследователь сна. Я бодрствую всю ночь, наблюдая за тем, как спят другие. Я никогда не сплю». Он сказал, сколько ему лет, и я воочию убедился, что его выводы верны – он выглядел лет на десять старше своего возраста. Очень часто одного лишь наличия знаний недостаточно, чтобы изменить свое поведение и создать реальное, стойкое изменение.

Летом 2009 года я сам угодил в эту ловушку. Стремясь ознакомить с результатами своего исследования как можно больше людей, я пересекал Атлантический океан по несколько десятков раз в месяц, будучи оторванным от друзей и родных и постоянно ощущая утомленность из-за слишком напряженного графика. Короче говоря, имел прямо противоположное тому, что предписывает эта книга всем тем, кто хочет стать успешным. Последней каплей для меня стал десятичасовой перелет из Цюриха в Бостон. Внезапно боль в спине и в ногах стала столь невыносимой, что мне пришлось с помощью стюардесс лечь на свободных креслах в хвосте самолета. В пункте неотложной помощи, куда меня доставили сразу же после прилета, выяснилось, что у меня случился разрыв межпозвоночного диска – недуг настолько серьезный, что весь следующий месяц я только и делал, что лежал в кровати или на полу. Для того чтобы я наконец смог ходить, мне в позвоночник ввели огромную дозу кортизона. Будучи не в состоянии ездить по миру или продолжать исследование, я был вынужден смириться с более спокойной жизнью и решил наконец-то заняться внедрением этих принципов в свою повседневную жизнь.

И тут я наконец увидел, чего мне не хватало. Эти принципы работали на меня во время моего личного кризиса столь же эффективно в плане создания изменений, как и на персонал компаний во время кризиса экономического. Я безмерно благодарен судьбе за этот месяц, потому как он дал мне возможность сделать то, что я проповедовал, – осуществить те самые изменения в своем образе мышления и поведении, к которым я подталкивал огромное количество других людей.

Суть здесь вот в чем: просто прочитать эту книгу недостаточно.

Чтобы внедрить эти принципы в свою повседневную жизнь, вам необходимо сосредоточиться на них и приложить определенные усилия – и только после этого вы почувствуете отдачу.

Есть и хорошая новость: выгода от работы над собой и в самом деле огромна. То, что каждый из этих принципов опирается на годы исследований, означает, что все эти идеи про-

верены, повторно проверены и признаны эффективными. Книги о том, как опережать других на работе, могут быть вдохновляющими, но зачастую они содержат множество непроверенных стратегий. Наука же может открывать новые горизонты, но ее очень сложно понять, не говоря уже о том, чтобы трансформировать в конкретные действия. При работе над этой книгой я ставил цель устранить этот разрыв.

Часть 2 Семь принципов

Принцип 1 Преимущество счастья

Как счастье дает конкурентное преимущество вашему мозгу и вашей команде

В 1543 году Николай Коперник опубликовал свою работу «De Revolutionibus Orbium Coelestium» («О вращении небесных сфер»). В те времена большинство ученых полагали, что Земля находится в центре Вселенной и что Солнце вращается вокруг нее. Коперник же заявил, что на самом деле Земля вращается вокруг Солнца – это утверждение в конечном счете изменило представление людей о Вселенной.

Сегодня аналогичный фундаментальный сдвиг происходит в области психологии. Столетиями нам внушали, что счастье вращается вокруг успеха, что если мы будем усердно работать, мы станем успешными, и только когда мы станем успешными, мы будем счастливыми. Успех считался фиксированной точкой, вокруг которой вращается счастье. Теперь же благодаря прорывам в сравнительно новой области под названием «позитивная психология» мы узнаем, что верно обратное. Когда мы счастливы, а наш образ мышления и настрой позитивны, мы более сообразительны, более мотивированны и, соответственно, более успешны. То есть в центре – счастье, а успех вращается вокруг него.

К сожалению, несмотря на десятилетия исследований, которые говорят нам об обратном, многие компании и их руководители по-прежнему упрямо верят в неверную причинную связь. Авторитеты научного мира продолжают внушать нам, что если мы будем усердно работать, мы станем успешными, а следовательно, и более счастливыми – в отдаленном будущем. Пока же мы движемся к своим целям, счастье либо не имеет особого значения, либо является ненужной роскошью, либо представляет собой награду, которую получают только после десятилетий тяжелого труда. Некоторые даже считают его слабостью, признаком того, что мы работаем недостаточно усердно. Принимая на веру эту неправильную догму, мы тем самым не только подрываем свое моральное и эмоциональное благополучие, но и ухудшаем шансы на успех и достижения.

Самые успешные люди не рассматривают счастье словно какую-то отдаленную во времени награду за свои достижения и не «горят» на работе, пребывая все время в нейтральном или негативном настроении.

Они извлекают выгоду из своего позитивного настроения, пожиная плоды на каждом шагу.

Читайте дальше, и вы узнаете, как они делают это, почему это работает и как вы сами можете извлекать выгоду из этого. Концепция «Преимущество счастья» тоже своего рода коперниковский переворот: она демонстрирует нам, что успех вращается вокруг счастья, а не наоборот¹.

Определение счастья

Никто из присутствующих не желал пообщаться со мной. Я находился в офисе корейской компании Samsung, где уже был готов начать рассказывать о связи между счастьем и эффективностью деятельности на работе. Я ждал только руководителя службы персонала, который должен был представить меня аудитории, состоявшей из топ-менеджеров компании. Обычно во время этой непродолжительной паузы перед лекцией я знакомлюсь с людьми, но в этот день все топ-менеджеры безучастно глядели перед собой, игнорируя мои попытки заговорить. Поэтому я сделал вид, что просматриваю свою презентацию в PowerPoint (проверенная тактика, позволяющая избежать неловкости в подобных ситуациях).

Наконец в помещение вошел человек и представился: «Джин, руководитель службы персонала». И тут я узнал, что организаторы мероприятия забыли упомянуть одну маленькую деталь: никто из присутствующих не владел английским.

Как оказалось, переводчик, которого Samsung обычно приглашала на такого рода мероприятия, заболел, а потому Джин вызвался помочь мне с переводом. Когда мы начали, он наклонился ко мне и шепнул на ухо: «Вообще-то я не очень силен в языках...»

В течение следующих трех часов я говорил минутными порциями, поворачиваясь после каждой к своему «переводчику», а тот либо выглядел весьма озадаченным, либо оживленно начинал говорить что-то группе, обычно минуты на три дольше, чем я. Понятия не имею, насколько верно он переводил, но я точно знаю, что все лавры за мои шутки достались ему. Видя, насколько тяжело продвигается процесс, я решил перестать говорить и предложить топ-менеджерам поговорить друг с другом.

– Чтобы изучать то, как счастье влияет на эффективность деятельности, – сказал я, – нам нужно определение. Поэтому я хотел бы, чтобы вы дали мне ответ на простой вопрос: «Что такое счастье?»

Удовлетворенный своим маленьким экспромтом, я сделал паузу, давая возможность Джину перевести сказанное мною. Он же явно был озадачен.

– Разве вы не знаете, что такое счастье? – спросил он, наклонившись ко мне.

Я похолодел:

– Нет, вы меня не поняли. Я говорю, что хотел бы, чтобы *группа* сформулировала определение счастья.

Он прикрыл свой микрофон ладонью и снова наклонился ко мне, явно стараясь не поставить меня в неловкое положение:

– Я могу найти его в Google для вас...

Наука о счастье

Я, конечно, поблагодарил Джина за помощь, но даже всезнающий Google не дает четкого ответа на этот вопрос. Не дает потому, что слово «счастье» неоднозначно – каждый человек вкладывает в него свой смысл. Вот почему ученые часто называют его *субъективным* благополучием: в его основе лежит то, как мы воспринимаем свою жизнь².

В сущности, лучший судья того, насколько вы счастливы, – это вы сами. Поэтому, чтобы изучать счастье эмпирически, ученые должны опираться на самоотчеты отдельных людей. Радует то, что десятилетия исследований и оттачивания задаваемых вопросов на миллионах людей по всему миру позволили разработать систему показателей для самоотчетов, которые дают возможность точно и достоверно определить, насколько счастлив отдельно взятый человек.

Итак, что же психологи подразумевают под словом «счастье»? Главным образом это переживание позитивных эмоций – удовольствие в сочетании с более глубоким ощущением смысла и цели.

Счастье предполагает позитивный настрой в настоящем и позитивный взгляд на будущее. Мартин Селигман, пионер позитивной психологии, разбил его на три составляющих, поддающихся количественному определению: *удовольствие, вовлеченность и смысл*³. Его исследования подтвердили (хотя большинство из нас и так это знают), что люди, стремящиеся исключительно к удовольствию, имеют только часть выгод, которые может дать счастье, тогда как те, кто идет по всем трем путям, живут максимально полной жизнью⁴.

Тогда, вероятно, наиболее точным термином в отношении счастья является тот, который использовал Аристотель, – *эвдаймония*, что в буквальном переводе означает не «счастье», а «человеческое процветание». Это определение мне больше по душе, потому что оно признает, что счастье – это не только желтые улыбающиеся смайлики и радуги. *Для меня счастье – это радость, которую мы ощущаем, когда стремимся раскрыть свой потенциал.*

Основной движитель счастья – позитивные эмоции, поскольку счастье – это прежде всего ощущение. Некоторые исследователи вместо термина «счастье» используют термин «позитивные эмоции» или «позитив», считая понятие «счастье» гораздо более размытым и громоздким. Барбара Фредриксон, исследователь из Университета Северной Каролины и, возможно, ведущий специалист в данной области, называет десять самых распространенных позитивных эмоций: «радость, признательность, безмятежность, интерес, надежда, гордость, изумление, вдохновение, благоговение и любовь»⁵. Это дает более богатую картину счастья, чем вездесущий желтый улыбающийся смайлик, не оставляющий места для нюансов. Тем не менее для упрощения подачи материала в этой книге термины «позитивные эмоции», «позитив» и «счастье» используются как взаимозаменяемые.

Но как бы вы ни называли его, наше неустанное стремление к этому ощущению является частью человеческой природы – факт, который отмечали писатели и философы, гораздо более красноречивые, чем я (в том числе Томас Джефферсон в Конституции США). Но, как мы увидим далее, счастье – это даже нечто большее, чем приятное ощущение; это также важнейшая составляющая нашего успеха.

Преимущество счастья на работе

Во вступлении я упомянул впечатляющий мета-анализ исследований на предмет счастья, в рамках которого были сведены воедино результаты более чем двухсот научных исследований. Этими исследованиями было охвачено почти 275 тысяч человек. В итоге выяснилось, что счастье ведет к успеху практически во всех сферах нашей повседневной жизни, в том числе таких, как брак, здоровье, дружба, участие в деятельности сообщества, творчество, а также работа, карьера и бизнес⁶. Имеется множество данных, показывающих, что счастливые люди работают с более высокой продуктивностью, обеспечивают более высокий объем продаж, демонстрируют более высокую эффективность деятельности на руководящих должностях и получают более высокую зарплату. Они меньше других опасаются потерять работу, а также реже отсутствуют по болезни, увольняются и «сгорают» на работе. Счастливые генеральные директора зачастую руководят коллективами, которые и счастливы, и здоровы, и полагают, что доброжелательная рабочая атмосфера способствует высокой эффективности. Этот перечень преимуществ счастья на работе можно продолжать и продолжать.

Курица или яйцо?

В этот момент вы можете подумать: «Возможно, люди счастливы *потому*, что они более продуктивны и получают более высокую зарплату». Как учат повторять магистрантов по специальности «Психология», взаимосвязь – это не причинная связь. Иными словами, исследования часто говорят нам только о том, что две вещи связаны друг с другом; но чтобы установить, какая из них является причиной, нам нужно изучить их более тщательно.

Итак, что первично: курица или яйцо? Счастье предшествует успеху или же успех предшествует счастью?

Если бы счастье было только лишь конечным результатом успеха, догма, превалирующая в компаниях и школах, – сосредоточьтесь на продуктивности и эффективности деятельности, даже в ущерб своему эмоциональному и физическому благополучию, и вы в конечном счете станете более успешными, а следовательно, и более счастливыми – была бы верна. Но благодаря существенному прогрессу в области позитивной психологии этот миф развенчан. Как заключают авторы исследования, «многочисленные опросы показывают, что счастье *предшествует* важным результатам и индикаторам процветания»⁷. Иными словами, анализ собранных данных говорит о том, что счастье *обуславливает* успех и достижения, а не наоборот.

Давайте теперь посмотрим, как именно.

Один из способов, при помощи которых психологи пытаются получить ответ на вопрос «Курица или яйцо?», – наблюдение за людьми в течение продолжительного периода времени. Так, в рамках одного исследования у 272 работников определили начальный уровень позитивных эмоций, а затем в течение полутора лет отслеживали эффективность их производственной деятельности⁸. Было установлено, что даже с учетом прочих факторов те люди, которые изначально были более счастливыми, в конечном счете получили более высокие оценки по тестам и более высокую зарплату. Еще одно исследование показало: насколько человек счастлив, будучи студентом-первокурсником, предопределяет уровень его дохода девятнадцатью годами позже, независимо от исходного уровня обеспеченности⁹.

Одно из самых известных долгосрочных исследований на предмет счастья непосредственно связано с не совсем обычным материалом – старыми дневниками католических монашек¹⁰.

180 монахинь из Школы сестер Нотр-Дам (все они родились до 1917 года, и у них не было проблем со здоровьем) исследователи попросили записывать их мысли в дневник. Более чем пять десятилетий спустя ученые решили изучить эти дневники на предмет позитивного эмоционального содержания. Мог ли уровень позитива 20-летних девушек предопределить, как у них сложится дальнейшая жизнь?

Оказалось, что да.

Монахини, в чьих записях преобладало явно радостное настроение, прожили почти на десять лет дольше, чем монахини, записывавшие преимущественно негативную или нейтральную информацию.

По прошествии 85 лет из подгруппы наиболее счастливых монахинь все еще здоровыми были 90 %, тогда как из подгруппы наименее счастливых монахинь – только 34 %¹¹. Очевидно, что «счастливые» 20-летние монахини были всем довольны не потому, что знали, что проживут дольше; их отменное здоровье и долголетие может быть лишь следствием счастья, а не причиной.

Это исследование дает еще один ключ к ответу на вопрос «Курица или яйцо?»: счастье может улучшить наше физическое здоровье, а хорошее физическое здоровье позволяет нам работать быстрее и дольше, что повышает наши шансы на успех.

Это открытие дает компаниям дополнительный стимул заботиться о счастье своего персонала, поскольку здоровые люди более продуктивны на работе. Исследования показывают, что несчастливые сотрудники чаще отсутствуют по болезни, в среднем на 1,25 дня в месяц, или 15 дней в году¹². И снова-таки исследования указывают на то, что счастье – причина хорошего здоровья, а не его следствие.

В рамках одного эксперимента (хорошо, что я не вызвался поучаствовать в нем) исследователи предложили испытуемым заполнить анкету для определения уровня счастья, а затем ввели им штамм вируса гриппа¹³. Спустя неделю стало очевидно, что те испытуемые, которые перед началом исследования были более счастливы, перенесли заболевание гораздо легче, чем менее счастливые. Первые не просто чувствовали себя лучше – у них были менее выражены объективные симптомы заболевания: чихание, кашель, воспалительные процессы, повышение температуры. Это означает, что компании и руководители, которые стараются создать благоприятные условия для своих сотрудников, будут иметь не только более продуктивных и эффективных работников, но и меньшее число дней отсутствия людей по болезни и меньшие расходы на оплату больничных.

Ваш мозг и счастье

Помимо долгосрочных исследований ученые также получили информацию, подтверждающую, что счастье – причина успеха, когда начали изучать, как позитивные эмоции влияют на работу мозга и изменяют наше поведение. Психологам давно известно, что негативные эмоции сужают спектр наших мыслей и действий, что служит важной эволюционной цели. Если в доисторические времена на вас несся саблезубый тигр, страх и стресс способствовали выбросу в кровь химических веществ, подготавливающих вас либо к борьбе с тигром (которая, надо сказать, могла закончиться не очень успешно), либо к бегству от него (состязание, которое вы опять-таки могли проиграть). Несмотря на всю опасность, эти варианты были все же лучше, чем пассивное бездействие. А какой же эволюционной цели служат позитивные эмоции? До недавнего времени ученые говорили только то, что счастье дает нам хорошее настроение.

Последние двадцать лет все изменили. Благодаря масштабным исследованиям ученые выявили, что счастье и в самом деле служит важной эволюционной цели, которую Барбара Фредриксон называет «теорией расширения и формирования»¹⁴.

Негативные эмоции сужают спектр наших действий, сводя их к борьбе или бегству, а позитивные эмоции расширяют круг возможностей, которые мы анализируем – и становимся более вдумчивыми, креативными и открытыми к новым идеям.

К примеру, испытуемые под воздействием позитивного прайминга (людей перед экспериментом «настраивают» на ощущения изумления либо удовлетворенности) обнаруживают более широкий спектр мыслей и идей, чем участники, которых подводят к тому, чтобы испытывать беспокойство или раздражение¹⁵. И когда позитивные эмоции расширяют наши рамки познания и поведения, они тем самым не только делают нас более креативными, но и помогают обрести больше интеллектуальных, социальных и физических ресурсов, на которые мы сможем опираться в будущем.

Последние исследования показывают, что этот «расширяющийся эффект» действительно носит биологический характер и что счастье дает нам реальное химическое преиму-

щество перед конкурентами. Каким образом? Позитивные эмоции наполняют мозг допамином и серотонином – нейромедиаторами, которые не только обеспечивают нам хорошее настроение, но и настраивают центры мозга, отвечающие за обучение, на более высокий уровень функционирования. Они помогают нам систематизировать новую информацию, дольше хранить ее в мозгу и быстрее извлекать оттуда. Они также дают нам возможность создавать и сохранять более нейтральные связи, что позволяет мыслить более быстро и творчески, овладевать навыками комплексного анализа и разрешения проблем, видеть и придумывать новые способы выполнения различных действий.

Когда мы счастливы, мы даже видим больше из того, что нас окружает. В ходе недавнего исследования Университета Торонто ученые обнаружили, что наше настроение может влиять на то, как зрительная кора (часть мозга, отвечающая за зрение) обрабатывает информацию¹⁶. В рамках эксперимента одних участников попросили воспроизвести в памяти позитивные моменты из своей жизни, а других – негативные; затем группам предложили просмотреть ряд картинок. Те, кто пребывал в плохом настроении, запомнили не все детали изображений, тогда как люди с хорошим настроением запомнили абсолютно все. Эксперименты с отслеживанием движений глаз показали то же самое: позитивные эмоции действительно расширяют периферическое поле зрения¹⁷.

Подумайте о том преимуществе, которое все это предоставляет нам на рабочем месте. В конце концов, кто же не хочет видеть неожиданные решения, подмечать возможности и лучше понимать, как развить идеи других? В сегодняшней подвижной инновациями экономике успех практически в каждой области зависит от способности находить творческие, нестандартные решения проблем.

К примеру, когда исследователи компании Merck начинали изучать влияние на организм человека препарата «Finasteride», они хотели получить средство от доброкачественной гиперплазии предстательной железы, которую еще называют доброкачественным увеличением предстательной железы. Однако по ходу исследования было выявлено, что у многих испытуемых присутствует странный побочный эффект – рост волос на облысевших участках головы. К счастью, исследователи из компании Merck смогли увидеть в этом неожиданном побочном эффекте продукт, который может приносить миллиарды долларов. Так возник препарат под названием «Propecia».

Именно преимущество счастья является причиной, по которой в передовых компаниях по разработке программного обеспечения в комнатах отдыха для персонала стоят столы для настольного футбола, в главном офисе Yahoo! имеется массажный кабинет, а инженерам Google разрешают приводить на работу своих собак. И это не просто пиар-трюки. Прогрессивные компании создают такую рабочую среду потому, что каждый раз, когда сотрудники испытывают прилив счастья, они настраиваются на творчество и инновации. Они видят решения, которые в иной атмосфере могли бы и не увидеть. Известный генеральный директор Ричард Брэнсон отмечает, что «веселая, непринужденная атмосфера является секретом успеха Virgin в большей степени, чем любая другая составляющая». И дело не только в веселой атмосфере как таковой; если вы ежедневно пребываете в такой обстановке, это обеспечивает прекрасные результаты.

Конфета после обеда

Позитивные эмоции могут открыть глаза и разум человека для новых решений и идей даже в весьма раннем возрасте. В рамках одного интересного исследования ученые попросили четырехлетних детей выполнить ряд обучающих заданий, связанных со сборкой конструкций из блоков разной формы¹⁸. Первой группе были даны нейтральные инструкции:

соберите что-то из этих блоков как можно быстрее. Вторая группа получила те же инструкции, но при этом детей попросили сначала подумать о том, что делает их счастливыми. Понятно, что у человека, которому только четыре года, в жизни было не так уж много счастливых моментов; у него еще не было достижений на работе, первых поцелуев (во всяком случае, хочется надеяться) и свадьбы... Поэтому, скорее всего, малыши думали о чем-то вроде конфеты, которую получили после обеда. Тем не менее этого оказалось вполне достаточно: дети, которых настроили на переживание счастья, справились с заданием гораздо лучше, быстрее и с меньшим количеством ошибок, чем участники из первой группы.

Преимущества мозгового прайминга посредством позитивных мыслей не ограничиваются детским возрастом. Исследования показывают, что эти преимущества могут иметь и взрослые в любом возрасте (как в научной, так и в деловой среде). Так, студенты, которых попросили подумать о самом счастливом дне в их жизни перед написанием стандартного теста по математике, показали более высокие результаты, чем испытуемые контрольной группы¹⁹. А бизнесмены, испытывавшие во время переговоров позитивные эмоции, добились более выгодных для себя условий, чем те, кто пребывал в нейтральном или негативном настроении²⁰.

Результаты этих экспериментов позволяют сделать однозначный вывод:

люди, которые уходят с головой в работу, рассчитывая на то, что она со временем принесет им счастье, ставят себя в очень невыгодное положение, тогда как те, кто извлекает выгоды из позитива, имеют все шансы на успех.

Дайте доктору конфет

Одним из способов, при помощи которых будущих врачей в медицинской школе учат ставить диагнозы, выступает некая разновидность ролевой игры. Студента-медика просят поставить диагноз гипотетическому пациенту, зачитывая перечень симптомов, присутствующих у него, и выдержки из его истории болезни. Это навык, требующий креативности, поскольку ошибочный диагноз часто представляет собой следствие негибкого мышления, или явления, получившего название «якорение». Якорение – это когда врач не может отказаться от первоначального диагноза («якоря»), даже получив новую информацию, ставящую под сомнение его первоначальное предположение. Если вы смотрели телесериал «Доктор Хаус», вы, думаю, согласитесь с тем, что креативность в медицине имеет очень важное значение. Разного рода неожиданные повороты в ситуациях заставляют доктора Хауса очень быстро изменять диагноз. (Конечно, в телесериале присутствует элемент гиперболизации, но такие изменения в ряде случаев необходимы и в реальной жизни.)

Итак, чтобы выяснить, могут ли позитивные эмоции влиять на точность постановки врачом диагноза, трое исследователей решили на время перенести опытных врачей в атмосферу медицинской школы – предоставить им для анализа перечни симптомов²¹. Всех врачей разбили на три группы: участников первой группы настроили на состояние счастья, второй группе дали прочитать нейтральные, но связанные с медициной тексты, а третьей, контрольной группе, не предоставили ничего.

Цель исследования заключалась не только в том, чтобы посмотреть, как быстро испытуемым удастся поставить правильный диагноз, но и в том, чтобы выяснить, насколько хорошо они избегают якорения. Как оказалось, счастливые врачи справлялись с задачей гораздо быстрее и проявляли при этом гораздо больше креативности. В среднем они приходили к верному диагнозу после ознакомления лишь с 20 % симптомов из предоставленного

им перечня (почти вдвое быстрее, чем врачи контрольной группы), а якорение у них отмечалось примерно в два с половиной раза реже.

Но мой любимый момент в этом исследовании – то, *каким образом* врачей настраивали на состояние счастья. Это делали при помощи конфеты! Чтобы улучшить их настроение настолько, чтобы эффективность выросла вдвое, а креативность – более чем вдвое, им нужно было не денежное вознаграждение и не обещание получить повышение по службе или дополнительную неделю отпуска; им достаточно было маленькой конфеты, полученной непосредственно перед выполнением задания. (Заметьте, они даже не стали употреблять ее по назначению – чтобы повышенный уровень сахара в крови не повлиял на результаты.) Это указывает на нечто важное касательно преимущества счастья в действии: даже самые маленькие заряды позитива могут дать человеку серьезное конкурентное преимущество.

Что из всего этого следует? Во-первых, возможно, пациентам обязательно надо предлагать своему врачу коробку конфет. Во-вторых, что более важно, больницам не мешало бы совместными усилиями улучшить условия работы врачей. Расширить социальный пакет, добавить льготы, или же просто сделать смены короче, или придумать более гибкий график... Если такая мелочь, как конфета, делает наших врачей более эффективными, то только представьте, насколько более действенной, эффективной и креативной стала бы наша медицинская система, если бы политика каждой больницы была больше ориентирована на удовлетворенность работников (не только врачей, но и медсестер, интернов и технического персонала). Нетрудно заметить, что из данного исследования, как и из всех других, подобных ему, можно почерпнуть полезную информацию не только о том, как следует руководить больницами, но и о том, как надо руководить компаниями и учебными заведениями.

Эффект устранения

Брайан, специалист по сбыту, уже ощущал некоторую нервозность в связи с предстоящей презентацией; тут в дверь его кабинета постучали. «В 16.00 важная встреча, – напомнил ему начальник. – Ты готов? Она имеет для нас огромное значение: нам нужен этот клиент. Не подведи, дружище!»

Когда шеф ушел, Брайан почувствовал, что его охватывает стресс. Несмотря на то что парень и так знал текст презентации назубок, следующие несколько часов он снова и снова перечитывал написанное, пытаясь предвидеть, где он может ошибиться, и напоминая себе, как ужасно будет, если компания потеряет ценного клиента.

Брайану было невдомек, что чем больше он сосредотачивается на потенциально катастрофических последствиях плохой презентации, тем больше обрекает себя на неудачу. И хотя многим выдавшим виды деловым людям это может показаться нелепым, мы теперь знаем, что лучшее, что мог сделать Брайан в этой ситуации, – обрести заряд счастья.

Почему это работает? Потому что позитивные эмоции не только расширяют спектр наших интеллектуальных и творческих способностей, а и эффективно нейтрализуют стресс и беспокойство, что психологи называют «эффектом устранения»²².

В рамках одного эксперимента испытуемых попросили за строго ограниченное время подготовить сложное выступление, которое, как сказали участникам, запишут на видео и его будут оценивать другие люди²³. Как вы, наверное, догадались, это вызвало у группы значительное беспокойство, учащение сердцебиения и повышение кровяного давления – ровно то, что ощущал Брайан перед своей презентацией. Затем исследователи случайным образом предписали каждому из испытуемых просмотр одного из четырех разных видеороликов: два мини-фильма вызвали ощущение радости и удовлетворенности, один носил нейтральный характер, а четвертый был грустным. И действительно, люди, получившие заряд позитивных эмоций, быстрее отошли от стресса и его физических проявлений. Воодушевляющий

фильм не только поднял им настроение, но и устранил физиологические проявления стресса. Иными словами, заряд позитивных эмоций не только расширяет способности к познанию, но и эффективно нейтрализует стресс и беспокойство.

Вместо того чтобы напоминать Брайану о высокой цене презентации, усугубляя тем самым стресс, начальнику следовало бы сделать акцент на позитиве – произнести несколько ободряющих слов либо напомнить сотруднику о его сильных сторонах.

Да и самому Брайану можно было бы воспользоваться различными способами обретения позитивного настроения и повышения уверенности в своих силах. Например, вообразить себя четко и убедительно проводящим презентацию. Вспомнить ситуацию из прошлого, когда он успешно представил потенциальному клиенту продукцию компании, или же просто заняться чем-то, что абсолютно не связано с работой и что делает его счастливым: позвонить другу, прочитать интересную статью в Интернете, посмотреть забавные ролики в YouTube либо просто прогуляться вокруг здания офиса. Некоторые из этих способов могут показаться слишком простыми или даже смешными для серьезной рабочей атмосферы, но, учитывая то, что их ценность неопровержимо доказана учеными, было бы глупо не воспользоваться такими советами. У каждого из нас есть одно или два занятия, поднимающих нам настроение, и, какими бы тривиальными они ни представлялись, польза от них несомненна.

Как настроиться на счастье

Несомненно, есть люди, которым позитив дается более естественным образом. Как-то после того, как я подробно изложил концепцию «Преимущество счастья» на корпоративном тренинге, один явно раздраженный топ-менеджер поднялся и сказал: «Хорошо, Шон, все это превосходно для счастливых людей. Но как насчет остальных? Мы ведь тоже хотим обрести это преимущество». Его замечание резонно, и он прав в том, что если бы наш уровень счастья был неизменным, вся эта информация оказалась бы угнетающей для тех из нас, кто меньше предрасположен к позитиву. К счастью, это не так. Мы *все* можем извлекать выгоды из преимущества счастья, если будем как следует работать в этом направлении. Помните: счастье – это не просто настроение; счастье – это подход к работе.

Когда-то ученые считали, что уровень счастья практически на 100 % является наследственным фактором (обусловлен генетически предопределенным уровнем). Но впоследствии они выявили, что на самом деле мы имеем гораздо больший потенциал в плане контроля над своим эмоциональным благополучием, чем считалось ранее²⁴. У каждого из нас своя «базисная линия» счастья, в пределах которой мы ежедневно колеблемся, но при помощи определенных усилий мы можем поднять эту базисную линию, чтобы колебаться вверх-вниз уже на более высоком уровне.

Каждый принцип, описанный в этой книге, способствует по меньшей мере одной из тех вещей, по мнению ученых, наиболее значимых для человеческого счастья: *стремление к поставленным целям, поиск возможностей, обретение оптимистичного и благодарного образа мышления, поддержание социальных отношений*.

Какими бы важными эти более существенные сдвиги в мышлении и поведении ни были, не менее важно осознавать, что преимущество счастья также заключается в маленьких, моментальных зарядах позитива, которыми богата повседневная жизнь. Как мы видели, одно лишь короткое смешное видео, непродолжительный разговор с другом или маленький леденец могут повысить когнитивные способности и эффективность рабочей деятельности. Как отмечает Барбара Фредриксон, осуществление больших изменений и стремление к стой-

кому счастью, несомненно, достойная цель, но когда мы «смотрим на динамику процесса», мы понимаем, что «нам следует сосредоточиться на том, что мы ощущаем день ото дня»²⁵.

Учитывая это, я привожу ряд проверенных способов, при помощи которых мы можем улучшать свое настроение и поднимать свой уровень счастья в течение дня. Каждое из занятий, описанных ниже, не только дает нам заряд позитивных эмоций, повышая эффективность нашей деятельности, но и, если его практиковать регулярно, помогает поднять нашу базисную линию счастья.

Конечно, счастье – понятие субъективное, и у каждого из нас свое представление о нем.

**У вас есть любимое занятие, повышающее уровень счастья?
Возможно, это прослушивание той или иной песни, беседа с другом,
спортивная игра, возня с собакой или даже уборка на кухне.**

(Мой друг Эбби, например, получает огромное удовлетворение от мытья пола.) Ученые выявили, что отношение человека к занятию часто имеет такое же важное значение, как и само это дело, поэтому, если какой-то из приведенных ниже советов вам не по душе, не принуждайте себя²⁶. Лучше найдите занятие-заменитель, подходящее вам. Ваша цель – поднять себе настроение и обрести более позитивный образ мышления, чтобы извлекать выгоды из преимущества счастья.

Медитируйте. Нейробиологи установили, что у монахов, медитирующих годами, увеличивается левая префронтальная кора – отдел мозга, отвечающий за переживание счастья. Но не волнуйтесь, вам не нужно годами пребывать в уединенной тишине, чтобы испытать прилив счастья. Достаточно пяти минут каждый день, в течение которых вы должны быть сосредоточены только на своих вдохах и выдохах. Старайтесь при этом быть терпеливым. Если вы заметили, что разум где-то блуждает, медленно верните его в состояние сосредоточенности. Медитация требует практики, но это один из самых действенных способов обрести заряд счастья. Исследования показывают, что в течение нескольких минут после завершения медитации мы ощущаем спокойствие и удовлетворенность, а также обостренное осознание происходящего и эмпатию к окружающим. Более того, регулярная медитация может перепрограммировать мозг на более высокий уровень счастья, уменьшить стресс и даже повысить иммунитет²⁷.

Запланируйте мероприятие, которое будете ожидать с нетерпением. В ходе одного исследования было обнаружено, что у людей, которые только лишь *думали* о предстоящем просмотре своего любимого фильма, уровень эндорфинов – гормонов счастья – вырос на 27 %²⁸. Зачастую самая приятная составляющая того или иного занятия – ожидание. Если вы не можете уйти в отпуск прямо сейчас или встретиться вечером с друзьями в баре, сделайте соответствующую пометку в календаре – даже если до этой даты еще месяц или год. Потом всякий раз, когда вам будет необходим прилив счастья, напоминайте себе об этом. Ожидание вознаграждения в будущем может «включить» центры удовольствия в вашем мозгу так же, как и само вознаграждение.

Делайте добро. В ходе серии эмпирических исследований, в том числе одного исследования с участием более двух тысяч человек, выяснилось, что альтруистические поступки – например, подарки друзьям или даже незнакомым людям – снижают стресс и способствуют улучшению душевного здоровья²⁹. Соня Любомирски, исследователь и автор книги «The How of Happiness», обнаружила, что люди, которых попросили совершить пять добрых поступков в течение дня, чувствуют себя гораздо более счастливыми, чем представители контрольной группы, и что это ощущение сохраняется в течение нескольких дней³⁰.

Чтобы опробовать это самому, выберите какой-то один день на неделе и обяжите себя совершить пять добрых поступков. Но если хотите получить психологическую выгоду, делайте эти вещи намеренно и осознанно. С усилием вспоминать все, что вы машинально совершили за последние 24 часа («О да, я придержал дверь для женщины, вышедшей из банка. Было приятно!») – неправильный подход. И это вовсе не должны быть широкие жесты. Один из моих любимых добрых поступков – оплата дорожного сбора за человека, едущего следом за мной по платной автомагистрали. Возможность свести на нет негативные последствия стресса, связанного с вождением, – это не зря потраченные два доллара.

Вносите позитив в окружающую обстановку. Как вы узнаете в следующей главе, физическая среда может оказывать огромное влияние на наш образ мышления и ощущение благополучия. И хотя мы не всегда в состоянии полностью контролировать окружающую обстановку, мы можем, прилагая определенные усилия, привнести в нее позитив. Подумайте о своем рабочем кабинете. Какие ощущения он у вас вызывает? Люди, которые ставят возле своего компьютера фотографии родных и близких, не просто украшают свое рабочее место – они обеспечивают себе прилив позитивных эмоций при каждом взгляде в этом направлении. Выкраивание времени на прогулку в погожий день также дает огромное преимущество: двадцатиминутная прогулка на свежем воздухе в хорошую погоду не только обеспечивает позитивный настрой, но также расширяет мышление и улучшает рабочую память³¹. Самые толковые начальники советуют своим работникам дышать свежим воздухом по меньшей мере раз в день, что благотворно сказывается на эффективности деятельности команды.

Мы также можем изменить окружающую обстановку, чтобы испытывать поменьше негативных эмоций. Если бегущая строка с котировками акций ввергает вас в уныние каждый раз, когда вы глядите на нее, выключите финансовый канал. В принципе, вы можете также попробовать меньше сидеть перед телевизором: чем меньше мы смотрим негативных передач, особенно со сценами насилия, тем более мы счастливы.

Это вовсе не означает отгородиться от реального мира или игнорировать проблемы. Психологи выявили, что люди, не страдающие телеманией, на самом деле *точнее*, объективнее оценивают риски и выгоды повседневной жизни, чем те, кто регулярно смотрит репортажи о преступлениях, трагедиях и смертях в вечерних новостях³². Это связано с тем, что такие люди реже сталкиваются с преподнесением информации в сенсационном ключе и однобокой подачей новостей, а потому воспринимают реальность более отчетливо.

Занимайтесь физическими упражнениями. Вы, вероятно, слышали, что при выполнении физических упражнений у нас выделяются эндорфины – химические вещества, вызывающие ощущение счастья. Однако это не единственный плюс. Физическая деятельность может улучшать настроение и повышать эффективность нашей работы и иным образом – повышая мотивацию и усиливая ощущение владения ситуацией, снижая стресс и беспокойство и помогая нам «попасть в струю» – обрести ощущение полной поглощенности делом, что обычно чувствуется, когда мы работаем с максимальной продуктивностью.

Одно исследование показало, насколько действенными могут быть физические упражнения. Трех группам депрессивных пациентов предписали различные стратегии преодоления их состояния: пациенты из первой группы принимали антидепрессанты, участники второй занимались физическими упражнениями в течение 45 минут трижды в неделю, а люди из третьей группы принимали антидепрессанты и занимались физическими упражнениями³³. По прошествии четырех месяцев у пациентов из всех трех групп состояние улучшилось, причем существенных различий между показателями не наблюдалось. Одно лишь то, что

физические упражнения оказались столь же эффективными, как и антидепрессанты, говорит о многом.

Но история на этом не заканчивается. Еще через шесть месяцев участники всех трех групп прошли тестирование для оценки уровня склонности к рецидиву. 38 % из тех, кто только принимал антидепрессанты, снова впали в депрессию. У группы, и принимавшей лекарства, и занимавшейся физическими упражнениями, дела обстояли немного лучше: для них уровень рецидивирования составил 31 %. А вот у тех, кто только занимался физическими упражнениями, уровень рецидивирования оказался всего 9 %! Короче говоря, физическая активность является не только невероятно действенным, но и имеющим долговременный эффект способом поднятия настроения. Вы можете ходить пешком, ездить на велосипеде, бегать, играть в спортивные игры, делать упражнения на растяжку, прыгать со скакалкой – только больше двигайтесь.

Тратьте деньги (но не на вещи). Вопреки расхожей поговорке, за деньги можно купить счастье, но только если вы тратите их, чтобы что-то *сделать*, а не что-то *заполучить*. Роберт Фрэнк в своей книге «Luxury Fever» поясняет: тогда как позитивные ощущения от материальных предметов мимолетны, позитивные эмоции от необыденных ситуаций, особенно если окунаешься в них вместе с другими людьми, являются и более значимыми, и более стойкими³⁴. Исследователи поинтересовались у более чем ста пятидесяти испытуемых, что те покупали в последнее время, и обнаружили, что деньги, потраченные на мероприятия (на концерт или совместный ужин в ресторане), принесли опрошенным гораздо больше удовольствия, чем деньги, потраченные на материальные предметы: туфли, телевизоры или дорогие часы³⁵.

Расходование денег на других людей также приносит позитивные эмоции.

Так, в рамках одного эксперимента 46 студентам дали по 20 долларов, которые нужно было потратить³⁶. Те, кто получил инструкцию потратить эти деньги на других (к примеру, угостить друга обедом, купить игрушку для младшей сестры или же пожертвовать финансы для благотворительной организации), в конечном счете, оказались более счастливыми, чем получившие инструкцию приобрести за 20 долларов что-то себе.

А на что вы обычно тратите деньги? Составьте на листе бумаги таблицу с двумя столбцами и фиксируйте в ней свои покупки в течение месяца. На что вы тратите больше – на вещи или на ситуации? По завершении месяца просмотрите содержимое обоих столбцов и подумайте об удовольствии от каждой из покупок и о том, как долго оно сохранялось. Вы можете при этом обнаружить, что у вас возникло желание перераспределить деньги в пользу столбца «Ситуации».

Проявляйте свою сильную сторону. Каждый из нас наделен какими-то способностями: возможно, вы даете толковые советы, отлично ладите с маленькими детьми или же печете замечательные блинчики. Каждый раз, задействуя тот или иной навык, мы испытываем прилив позитива. Если вы чувствуете, что нуждаетесь в заряде счастья, обратитесь к таланту, который давненько не использовали.

Но даже большее удовлетворение, чем задействование навыка, приносит проявление сильной стороны характера – черты, являющейся неотъемлемой частью нашей личности. Группа психологов недавно рассортировала 24 сильные стороны характера, которые универсальны для всех культур и наиболее способствуют процветанию человека. Затем была разработана всеохватывающая анкета, позволяющая выделить пять основных сильных сторон человека³⁷. (Если хотите узнать, каковы ваши пять основных сильных сторон, зайдите

по адресу www.viasurvey.org и заполните эту анкету.) Когда 577 добровольцев получили задание выбрать какую-то одну из своих основных сильных сторон и использовать ее по-иному каждый день в течение недели, они стали значительно более счастливыми и менее подавленными, чем представители контрольной группы³⁸. Эти выгоды оказались стойкими: повышенный уровень счастья сохранялся у людей в течение шести полных месяцев после завершения эксперимента. Итак, чем больше вы проявляете свои сильные стороны в повседневной жизни, тем более счастливыми становитесь.

Одна из моих сильных сторон – любовь к познанию, и в те дни, когда у меня нет возможности использовать эту сильную сторону, я ощущаю нехватку пищи для ума. Поэтому стараюсь как-то включать познание в свои повседневные дела. К примеру, я почти 300 дней в году нахожусь в разъездах по работе, и постоянная вереница аэропортов и гостиниц может негативно влиять на мое душевное здоровье. Я бы очень хотел посещать музей в каждом новом для себя городе, но, к сожалению, зачастую просто не могу выкроить на это время. Поэтому я решил, что в каждом новом месте, куда я приезжаю, буду узнавать один исторический факт. Даже это маленькое познавательное упражнение оказывает существенное воздействие на мой образ мышления во время поездок по странам и континентам.

Так что заполните эту анкету, чтобы выявить свои основные сильные стороны, а после постарайтесь ввести по крайней мере одну из них в повседневную жизнь.

Занимаясь тем, что позволяет стать более счастливым, вы не только испытаете подъем настроения, но и увидите, как ваш позитивный настрой делает вас более эффективным, мотивированным и продуктивным, а также открывает перед вами возможности для больших достижений.

Но этим преимущество счастья не ограничивается. Изменяя свой подход к работе и к руководству людьми, которые вас окружают, вы можете сделать более успешной свою команду и всю организацию.

Руководим, используя преимущество счастья

Каждый человек может направлять волны позитива в свою рабочую среду. В еще большей степени это касается руководителей или людей, облеченных властью, – главным образом потому, что они:

- а) определяют политику компании и формируют культуру поведения на рабочем месте;
- б) зачастую для персонала являются примером для подражания;
- в) как правило, контактируют с наибольшим количеством сотрудников в течение рабочего дня.

Увы, сегодня руководители часто не воспринимают всерьез идею о том, что сосредоточение на счастье может принести реальные плоды. Начальники и управленцы обычно выделяют тех работников, которые могут дольше других обходиться без перерывов и отпусков и не «тратят понапрасну» время на общение с коллегами. Очень немногие руководители рекомендуют подчиненным заниматься физическими упражнениями или медитацией в течение трудового дня или позволяют им раз в неделю уйти на полчаса раньше, чтобы те могли поработать в качестве волонтеров – несмотря на то что, как показывают исследования, отдача от вложений в каждое из этих занятий огромна.

Но еще более неправы управленцы, которые неодобрительно относятся даже к занятиям, требующим относительно небольших затрат времени. Большинство тех, с кем я работаю, признают, что они бы смутились, если бы в тот момент, когда они смеются над видео с YouTube, разговаривают с пятилетним сыном по телефону или рассказывают свежий анекдот коллегам в курилке, мимо прошел их начальник. Однако же, как мы видели, все эти занятия дают как раз тот прилив позитивных эмоций, который может повысить эффективность

нашей трудовой деятельности. А начальники, неодобрительно относящиеся к позитивному настрою своих работников, находятся во вдвойне невыгодном положении, ведь у них самих обычно превалирует негативный настрой. Короче говоря,

жертвуя позитивом во имя планирования рабочего времени и эффективности, мы тем самым снижаем эффективность деятельности команды.

Лучшие руководители используют преимущество счастья в качестве инструмента для мотивирования своих команд и максимального раскрытия потенциала подчиненных. Все мы знаем, как это можно делать на уровне организации. Так, Google известна тем, что в холле там имеются самокаты, в комнате отдыха – видеоигры, а в кафетерии – шеф-повар. Основатель компании Patagonia внедрил политику «Пусть мои сотрудники позанимаются серфингом». («Если у вас возникнет такое желание, – сказал он своим работникам, – берите доску для серфинга в шкаф в приемной – и вперед!») Данные исследований красноречиво говорят о том, что такая политика – а также более традиционные средства поднятия настроения: абонементы на посещение спортзала, льготы на медобслуживание, собственный детский сад – стабильно приносят большие дивиденды. К примеру, компания Coors Brewing сообщила о чистой прибыли в 6,15 доллара с каждого доллара, потраченного на корпоративную программу поддержания физической формы сотрудников³⁹. Компания Toyota моментально получила резкое повышение продуктивности в своем North American Parts Center, когда внедрила для работников программу подготовки на основе сильных сторон⁴⁰. Но верно и следующее: чтобы использовать преимущество счастья, вовсе не обязательно вносить столь существенные изменения в политику компании. Как мы видели, даже самые маленькие моменты позитива на рабочем месте могут повысить эффективность, мотивацию, креативность и продуктивность.

Один из способов поспособствовать этому – часто выражать одобрение и поддержку. Доказано, что управленцы, делающие так, получают значительное повышение продуктивности у своих работников. В ходе одного исследования ученые выявили, что у команд с руководителями, выражающими поддержку подчиненным, эффективность деятельности на 31 % выше, чем у команд, где начальство менее позитивное и скупится на похвалу⁴¹. Более того, когда одобрение носит конкретный характер и выражается намеренно, оно мотивирует даже больше, чем деньги⁴².

Одобрение можно выражать традиционными способами: направить сотруднику электронное письмо с похвалой или просто хлопнуть его по спине за выполненную как следует работу. Но также можно подойти к этому более творчески. Один из моих любимых примеров – учреждение для этих целей Ордена слона в одной датской компании, о чем рассказывает бизнес-консультант Александер Кьерульф⁴³. Слон – это плюшевая игрушка, которую любой сотрудник может вручить другому в качестве награды за нечто, достойное подражания. Выгоды имеют место не только при вручении и получении заработанной награды, но и после этого. Как поясняет Кьерульф, «другие сотрудники, увидев игрушку у коллеги, подходят и интересуются: «О, да ты получил слона! А что такого ты сделал?», что означает, что хорошие истории рассказывают и пересказывают много раз».

Чип Конли, генеральный директор весьма успешной сети бутик-отелей, в конце каждого совещания предоставляет возможность одному из топ-менеджеров в течение минуты поведать присутствующим о сотруднике компании, который, на его взгляд, заслуживает одобрения⁴⁴. Это может быть другой топ-менеджер или кто-то рангом намного ниже – управляющий или горничная. После рассказа этого топ-менеджера о том, почему данный работник заслуживает одобрения, другой топ-менеджер из присутствующих вызывается позво-

нить, направить электронное письмо или посетить этого работника, чтобы похвалить его. Это не просто приятный момент; выгоды здесь существенны. Сотрудник, которому выразили одобрение, пребывает в отличном настроении, как и оба топ-менеджера – тот, который порекомендовал его, и тот, который похвалил. Поднимается настроение и у всех других присутствующих руководителей: они узнают, что в их компании кто-то хорошо делает свою работу, и в течение следующих нескольких дней думают, кого еще из сотрудников они могли бы порекомендовать отметить на следующем совещании.

Не менее важно, чем то, *что* вы говорите подчиненным, то, *как* вы это говорите: лучшие руководители знают, что инструктирование раздраженным, недоброжелательным тоном оказывает на работника негативное воздействие.

Одно исследование, проведенное в Йельской школе менеджмента, однозначно подтверждает это⁴⁵. Студентов-добровольцев разбили на команды, которые должны были решить определенные деловые задачи, чтобы принести прибыль воображаемой компании. Затем в аудиторию вошел «руководитель». В его роли выступал профессиональный актер, получивший инструкции говорить одним из четырех способов: с «живым энтузиазмом», с «безмятежной теплотой», с «угнетающей вялостью» или с «неприятной раздраженностью». Нетрудно догадаться, какие из этих четырех групп не только стали более позитивно настроенными, но и оказались гораздо более эффективными, чем другие группы, принесая в конечном счете своим компаниям больше прибыли.

Теперь подумайте о том, какой из этих четырех тонов вы используете чаще всего. Вы, наверное, удивитесь, но зачастую мы даже не подозреваем, какие послания доносим до людей. Помню, как-то во время моего выступления одна женщина все время смотрела на меня с сердитым выражением лица. Но после она была одной из тех людей, которые, образовав очередь, задержались, чтобы сказать мне, как им понравилась моя презентация. Я был шокирован. А потом подумал: сколько же негатива эта дама, вероятно, передает своим работникам ежедневно, даже не осознавая этого!

Поэтому в следующий раз, когда будете общаться с коллегой или подчиненным, постарайтесь говорить более доброжелательным тоном и с более приветливым выражением лица.

Это не значит, что вы должны быть неискренним, подавлять истинные чувства или выдавливать из себя улыбку. Но чем больше усилий вы приложите, чтобы не сбиться на апатичный или раздраженный тон, тем лучше будет для вашей команды.

Это относится не только к корпоративной среде. В структурах, которые считаются более формализованными, чем корпоративная, – таких как, скажем, военная – руководители, открыто выражающие свое одобрение, получают большую отдачу от своей команды. Так, исследователи выявили, что в Военно-морских силах США ежегодные премии за эффективность и боевую готовность гораздо чаще присуждаются подразделениям, командиры которых открыто высказывают подчиненным одобрение и поддержку⁴⁶. А вот подразделениями, получающими самые низкие оценки по критерию «эффективность деятельности», командуют, как правило, офицеры, практикующие негативный, контролирующий и отчужденный стиль поведения. Даже в структурах, где, казалось бы, наиболее эффективным должен быть такой стиль руководства, как «строгий надзиратель», позитив весьма действенен.

Число Лосады

Конечно, всегда найдутся неверующие и скептики, которые признают, что счастье может сделать работу более приятной, но не соглашаются с тем, что оно может дать нам

реальное, поддающееся количественному измерению конкурентное преимущество. Очень жаль. Возможно, они считают, что сосредоточенность на счастье в серьезной деловой среде неестественна, что это напрасная трата времени и усилий, или же полагают, что поддержку и одобрение следует использовать не в качестве награды за высокую эффективность деятельности, а как способ ее повышения. К тому же некоторым руководителям позитив дается менее естественным образом, чем другим. Вот что мне ответил один топ-менеджер лондонского банка, когда я поделился с ним идеей относительно того, как он мог бы привнести немного позитива в свою рабочую среду: «Отличная идея. Но я этого делать не буду».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

Стоимость полной версии книги 5,99р. (на 15.05.2014).

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.