

РОЗДІЛ 1

Сила прихованих зв'язків

І тисячі лісів проростають з єдиного жолудя.

Ральф Волдо Емерсон

Диво мангрових лісів

Коли на мангрові ліси, що нависали над річкою глибоко в джунглях Південно-Східної Азії, почали опускатися сутінки, біолог з далеких країв — зі штату Вашингтон у США — дивився на пишній чужий ландшафт, що оточував повне змії русло. Повільно дрейфуючи у човні, професор Г'ю Сміт явно чув голоси нічних створінь, що вибиралися зі своїх нір та вилітали із гнізд у передчутті нічного полювання. Я можу лише уявляти, як виблискувала вода у сьайві зірок, неторкана брудним світлом далеких міст. Те, що сталося далі того вологого дня, тепер уже є частиною академічної історії. Сміт поглянув на одне з мангрових дерев, і раптом крона спалахнула, ніби дерево вистрілило блискавкою, а не, як це буває зазвичай, блискавка влучила в дерево. Потім все занурилося в темряву, залишивши палючий образ лише в його уяві.

Тоді блискавка, як це іноді буває, ударила вдруге.

Дерево ще раз спалахнуло, але за дві-три секунди знову занурилося в темряву.¹ Потім, ламаючи закони реальності, раптом в унісон запалали усі дерева вздовж берега річки. Кожне з дерев на далекі сотні метрів вперед і назад спалахувало й згасало одночасно.

Десь глибоко всередині мене гріє думка, що природа таким магічним чином винагородила терплячого та делікатного науковця, якого жага пізнання закинула аж на північно-західне узбережжя Тихого океану, так далеко від його звичайного життя.

Отямившись після побаченого, він зрозумів, що, по суті, це світилися не дерева, а величезна кількість світлячків. Повернувшись додому, доктор Сміт написав статтю про своє відкриття явища синхронного блимання світлячків. Це виглядало занадто гарно, щоб бути правдою, ніби було взято зі збірки оповідань. На жаль, те, що сталося далі, мене не дивує. Йому не повірили. Колеги-біологи висміяли його статтю і називали його відкриття фейком. Чого б це самцям світлячків спалахувати в унісон, якщо це лише зменшить їхні шанси відрізнити себе від потенційних суперників. Так само скептично були налаштовані й математики. Як може хаос породжувати порядок сам собою, без керівної сили? Зі свого боку ентомологи, беручи до уваги обмежену видимість у мангровому лісі, задавалися питанням, як мільйони світлячків можуть побачити достатньо інших світлячків, щоб відтворити такий самий патерн. Це здавалося неможливим як з фізичного, так із математичного та біологічного поглядів.

Проте це не було фейком. І тепер, завдяки досягненням сучасної науки, ми знаємо відповідь. Виявляється, що така загадкова по-

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

ВЕЛИКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

ведінка світлячків фактично служить еволюційній меті. Як було зазначено у статті, опублікованій в журналі «Science», дослідники Мойсефф та Коупленд виявили, що коли світлячки-самці запалюють свої вогники, то ймовірність реакції самки в темних, густих мангрових лісах становить 3 %. Але коли світлячки починають маякувати злагоджено, то ймовірність реакції самок становить 82 %.² Ні, ви прочитали правильно. **Показник імовірності реакції збільшується на 79 %, коли виблискує взаємопов'язана спільнота, а не окрема особа.**

Суспільство вчить нас, що краще бути самотнім яскравим вогником, аніж частинкою лісу яскравих вогнів. Зрештою, чи не так само ми ставимося до успішності в навчанні та роботі? Ми хочемо бути серед найкращих учнів у класі і працювати в найкращій компанії, бути обраними для роботи над найбажанішим проектом. Ми хочемо, щоб наша дитина була найрозумнішою дитиною в школі, найпопулярнішою дитиною в районі, найшвидшою дитиною в команді. Коли будь-який ресурс — чи то вступ до найпрестижнішого університету, чи то співбесіда в топовій компанії чи місце в найкращій спортивній команді — обмежений, нас вчать, що ми повинні конкурувати, щоб відрізнитися від решти.

І все-таки моє дослідження демонструє, що насправді це не так. Дослідники світлячків з'ясували: комахи здатні синхронізувати своє миготіння з приголомшливою точністю (до мілісекунди!), і це дозволяє їм ідеально ділити територію, усуваючи в такий спосіб необхідність конкурувати. Так само, коли ми допомагаємо іншим ставати кращими, ми можемо збільшити наявні можливості, а не змагатися за них. Так само, як і зі світлячками, щойно

² Moiseff, A., & Copeland, J. (2010). Firefly synchrony: a behavioral strategy to reduce visual clutter. *Science* 329 (July 9): 181. doi:10.1126/science.1190421.

ми навчимося координувати дії та співпрацювати з оточенням, то всі ми починаємо сяяти яскравіше — і як окремі особистості, і як вся екосистема.

Але візьміть-но на хвилинку паузу, поміркуйте. Як взагалі світлячки можуть бути спроможні на це? В який спосіб усі вони настільки ідеально координують своє миготіння, особливо з огляду на обмежену видимість і бачення? Дослідники Міролло і Строгач із Бостонського коледжу та Массачусетського технологічного інституту стверджують у *Journal of Applied Mathematics*, що, як це не дивно, світлячкам немає потреби бачити весь простір для координації своїх дій; доти, поки певна група комах перебуває в полі зору будь-якої іншої групи, вони спроможні синхронізувати одне з одним ритми свого миготіння.³ Інакше кажучи, для трансформації всієї системи достатньо лише кількох вузлів.⁴

Наше нове розуміння «позитивних систем» вчить нас, що те саме стосується і людей. Як ви дізнаєтеся з цієї книжки, ставши «позитивним вузлом» на вашому робочому місці, у компанії або спільноті, а також допомагаючи оточенню покращити їхню креативність, продуктивність, здібності, ефективність та багато чого іншого, ви не тільки допомагаєте стати кращою усій групі, а й експоненціально збільшуєте свої шанси на успіх.

У всій цій цікавій історії є ще одна, остання, важлива деталь. Біологам, які досліджували ті джунглі, тепер відомо, що сяйво від мангрових дерев видно за багато кілометрів. Це означає, що іншим світлячкам знайти шлях до світла стає ще легше. Отже, що

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

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

ВЕЛИКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

яскравішим є сьайво, то активніше до нього приєднуються ново-прибульці, посилюючи його. В людей це працює так само, як і в комах: що більше ви допомагаєте людям знайти їх світло, то яскравіше ви разом виблискуватимете.

Сила інших

У першій версії сценарію «Зоряних війн» Джорджа Лукаса — франшизи на мільярд доларів, найкультовішого серіалу в історії кіно — слів «І нехай буде з вами сила» не було. Натомість у більш ранніх версіях лунало: «І нехай буде з вами сила інших». Ну, і який стосунок цей незрозумілий епізод з історії кіно має до науки про потенціал? Дитячий автор Роальд Дал писав: «Найбільші таємниці завжди приховані в найбільш малоюмовірних місцях». І мені віриться, що в цьому короткому рядкові вміщено одночасно як проблему гонитви нашого суспільства за потенціалом, так і таємницю стрімкого збільшення рівня нашого успіху, щастя й благополуччя.

Наше суспільство надто зациклилося на «силі одного» та «силі одного, що зміцнюється іншими». Звичайно, окремих суперзірок прославляє Голлівуд; скажіть, де ще на землі вулиці буквально викладено їхніми іменами? Та коли ми застосовуємо цей підхід у своїх компаніях чи навчальних закладах, орієнтуючись лише на індивідуальні досягнення і виключаючи з рівняння «інших», ми приховуємо свою справжню силу. Але сховане завжди можна знайти.

Три роки тому, коли я досліджував приховані зв'язки, що лежать в основі успіху й людського потенціалу, я здійснив прорив. Я став батьком.

Коли мій син Лео прийшов у цей світ, він був цілком безпорадним. Не міг навіть перевернутися сам. Але, підрісши, він уже чогось навчився. І з кожним новим навиком, який він опановував, я, як і будь-який притомний дослідник позитивної психології, ловив себе на тому, що хвалю його: «Лео, ти зробив це самотужки! Я пишаюся тобою!» І згодом Лео почав повторювати за мною м'яко, але гордо: «Самотужки».

Саме тоді я зрозумів: спершу від нас як дітей, а потім — і дорослих на робочому місці, вимагається робити самотужки непропорційно грандіозні порівняно з нашими можливостями речі. Якби я припинив по-батьківськи хвалити й наставляти свого сина, то він міг би почати сприймати незалежні досягнення як випробування нашої вдачі. Але насправді це не так. Це все відбувається на абсолютно іншому рівні.

Цикл починається в молодому віці. В школі наших дітей змушують вчитися старанно та індивідуально, щоб вони могли якомога краще скласти іспити. Якщо вони звертаються за допомогою у виконанні завдання до інших учнів, їх карають за обман. Їм дають чимало домашньої роботи на вечір, примушуючи розподіляти час і більше працювати в ізоляції. Знову і знову їм нагадують, що їхній майбутній успіх на робочому місці залежить від індивідуальних показників, включно з оцінками та стандартизованими результатами іспитів. Статистично це не так, але наслідком такого підходу до навчання стає різке підвищення рівня стресу, вкрадені соціальні зв'язки, сон, увага, здоров'я та відчуття щастя. Але замість ставити під сумнів саму систему, ми засуджуємо тих, хто не вибивається в лідери у цій гонитві за індивідуальними досягненнями. Поки студенти закінчують навчання, вони перетворюються на виснажених, крихких та самотніх істот, які нарешті

ВЕЛИКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

розуміють, що в кінці цього тунелю обіцяних їм успіху і щастя так і не видно.

Аж раптом ті самі люди, які мали чудові індивідуальні показники, зіштовхуються з потребою співпрацювати з іншими, щоб вивести продукт на ринок або допомогти команді досягнути поставленої мети. І тоді на вершині опиняються не ті, хто прагне усе зробити самостійно, а радше ті, хто вміє попросити інших про допомогу й згуртувати їх. Батьки, які практикують збалансований всеосяжний підхід до досягнення успіху у вихованні своїх дітей, зазвичай бувають винагороджені за свою наполегливість, тоді як батьки, що закликають до індивідуальних досягнень коштом соціальних зв'язків, не дають собі потім ради з виснаженням та самотністю своєї дитини.

Перших двадцять два роки нашого життя витрачаються на оцінку та похвалу наших індивідуальних властивостей і здатності досягати мети самотужки, але потім до кінця життя наш успіх майже повністю пов'язаний з успіхом інших.

Протягом останнього десятиліття я працював із майже половиною компаній зі списку Fortune 100 і об'їздив більше п'яти десятків країн, намагаючись з'ясувати, як люди по всіх усядах підходять до концепції успіху, щастя й людського потенціалу. Спільною рисою майже скрізь виявилось те, що переважна більшість компаній, навчальних закладів та організацій оцінюють та винагороджують «високу продуктивність» в індивідуальних показниках, як-от кількість продажів, позначки в резюме та результати тестів. Проблема такого підходу полягає в тому, що він ґрунтується на переконанні, яке ми вважали раніше повністю підтвердженим наукою: ми живемо в світі, де «виживають найпристосованіші». Він вчить нас, що успіх — це гра з нульовою сумою; що процвітати

будуть ТІЛЬКИ ті, хто має кращі оцінки, більш вражаюче резюме або найвищий бал. Формула проста: будьте кращими, розумнішими та креативнішими за інших, і тоді успіх сам вас знайде.

Але ця формула не зовсім точна.

Завдяки новаторським дослідженням, з якими я познайомлю вас у цій книзі, стає зрозуміло, що досягнення найвищого потенціалу лежить не в площині концепції «виживання найпристосованіших», а в площині концепції **«виживання найкращого підходу»**. Інакше кажучи, успіх залежить не лише від того, наскільки креативними, розумними або енергійними ви є, а й від того, наскільки добре ви здатні об'єднуватися, робити свій внесок та користатися екосистемою людей, що вас оточують. Тобто справа не в тому, наскільки крутий ваш навчальний заклад або робота, а в тому, наскільки добре ви в них вписуєтесь. Не в тому, скільки ви набрали очок, а в тому, наскільки добре ви доповнюєте командні навички.

Нам часто здається, що якщо ми будемо працювати завзятіше, швидше й розумніше, то розкриємо свій потенціал повною мірою. Але наукою підтверджено, що в сучасному світі найбільшою перешкодою для досягнення успіху та реалізації потенціалу є не брак продуктивності, завзятості в праці або інтелекту; головна перешкода — це шлях, яким ми рухаємося. Прагнення до реалізації потенціалу не повинно перетворитися на самотню подорож. Висновок мого дослідження тривалістю в десять років однозначний: Самотужки — не швидше, разом — краще.

Дотримуючись старої формули успіху, ми залишаємо невикористаною величезну кількість потенціалу. Я спостерігав це на власні очі впродовж дванадцяти років, проведених у Гарварді, коли

ВЕЛИКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

бачив, як студенти сідають на міліну гіперконкуренції, а потім їх виносить на береги сумнівів і стресів. Багато з них, розуміючи, що вони тепер не єдине золотко в родині, починали панікувати. Вони накручували себе дедалі сильніше і змушували себе працювати швидше, намагаючись знову стати найяскравішою зіркою. А в результаті — перегорять. Приголомшливі 80 % студентів Гарвардського університету повідомляють про переживання депресії в певний момент свого життя в коледжі.

Тепер, проїхавшись по всьому світу і проробивши цю роботу, я зрозумів, що це не проблема виключно студентів Ліги плюща. В середньому депресію діагностували у 1978 році у віці двадцяти дев'яти років, а в 2009-му середній вік був уже чотирнадцять з половиною.⁵ Протягом останнього десятиліття рівень депресії серед дорослих збільшився вдвічі, як і кількість госпіталізацій дітей віком від восьми років унаслідок спроб самогубства.⁶ Що ж стало причиною настільки суттєвих змін? І, що важливіше, що ми можемо зробити, щоб це виправити?

Наша зосередженість на індивідуальних досягненнях, підживлювана здебільшого двома кардинальними змінами, призводить до серйозного перевантаження. По-перше, розвиток технологій та соціальних медіа дозволяє нам транслювати індивідуальні досягнення 24/7, постійно підживлюючи конкуренцію, одночасно розпалюючи відчуття незахищеності. По-друге, шалений тиск і конкуренція в наших навчальних закладах та компаніях, у гонитві за вищими індивідуальними показниками успіху, роблять наші дні довшими, змушують менше спати й істотно збільшують рівень стресу. На щастя, почав з'являтися кращий спосіб.

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

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

Цей захопливий новий шлях черпав натхнення у моїй першій роботі з дослідження щастя. У «Перевазі щастя» я розповів, як ви можете стати значно щасливішими, виконуючи вправи на вдячність, практикуючи оптимізм і займаючись медитацією. Та в якийсь момент, якщо ви робите це все виключно заради власного щастя, ви досягаєте невидимої межі, за якою рівень щастя не може ані підтримуватися, ані збільшуватися. Єдиний спосіб підняти цю стелю можливостей — використовувати своє щастя як паливо для того, щоб зробити щасливішими інших. Зрештою я зрозумів, що, хоча **щастя — це вибір, це не просто індивідуальний вибір, а взаємопов'язаний**. Бо якщо ви вирішили діяти із вдячністю або радістю, ви робите радість і вдячність доступнішими для інших, які зі свого боку дають вам більше причин бути вдячними і радісними.

Озброївшись цим відкриттям, я занурився у нове дослідження, і стало зрозуміло: щастя — це тільки верхівка айсберга. Тепер, завдяки появі великих даних, я нарешті зміг побачити ті зв'язки, які раніше залишалися прихованими.

Раніше ми могли питати лише: «Наскільки ви розумні?» або «Наскільки ви креативні?» або «Наскільки завзято ви працюєте?» Але тепер ми можемо ставити серйозніші питання: «Наскільки розумнішими ви робите оточуючих?», «Як сильно ви надихаєте людей?», «Наскільки вам вдається заразити своєю енергією вашу команду або родину?», «Наскільки стійкішими ви робите інших?» І коли ми поставимо ці питання, то стане зрозуміло, що найбільші наші успіхи — це не ізольовані явища. Під час дослідження стає очевидним, що майже кожен **атрибут вашого потенціалу — від інтелекту до креативності, від лідерських до особистих якостей і до активності — взаємопов'язаний з іншими**. Отже, щоб справді досягти фізичного, емоційно і духов-

ВЕЛИКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

ного процвітання, нам потрібно переглянути власне прагнення до розкриття потенціалу, як і переглянути прагнення до щастя: Нам слід припинити діяти швидко і самотужки, і почати працювати над тим, щоб стати сильнішими разом.

Створюючи гіперконкурентні середовища, в яких відзначаються лише індивідуальні досягнення, компанії та навчальні заклади залишають поза увагою величезну кількість таланту, продуктивності й креативності. Переоцінюючи індивідуальність і вилучаючи з рівняння інших, ми ставимо на наш потенціал «заглушку», штучно обмежуючи наші досягнення. Але є хороші новини: «заглушкою» я це називаю не просто так. Її можна зняти. Тому що коли ми працюємо, намагаючись допомогти досягти успіху іншим, ми не тільки підвищуємо продуктивність групи, але й експоненціально збільшуємо свій власний потенціал. У цій книзі я називаю це явище Благотворним колом — це петля позитивних фідбеків, завдяки якій інші люди примножують кількість ресурсів, енергії та досвіду, які роблять вас кращими, в такий спосіб знову підживлюючи цикл. Отже, те, що ви робите кращими інших, переводить ваш успіх на наступний рівень. Тобто:

МАЛИЙ ПОТЕНЦІАЛ — це обмежений успіх, якого ви можете досягти самотужки.

ВЕЛИКИЙ ПОТЕНЦІАЛ — це успіх, якого ви можете досягти лише об'єднавшись з іншими у Благотворному колі.

У цій книзі я описую вісім оригінальних дослідницьких проектів, які я здійснив з іншими людьми, а також передові дослідження

вчених, в яких об'єднано нейрологію, психологію та мережевий аналіз, і які формують нове поле для системних досліджень. Але я знаю, що ви взяли до рук цю книгу не для того, щоб читати про дослідження, для цього існують набагато кращі книги. Натомість ви хочете дізнатися про речі, які можна було б почати впроваджувати у власне життя просто зараз. Отже, останні три роки я провів, розробляючи практичний підхід до розкриття потенціалу на основі науки і власного досвіду роботи в NASA, NFL, Білому домі та в інших місцях, а також на основі моїх розмов з дуже успішними людьми, як-от Вілл Сміт, Опра Вінфрі та Майкл Страхан, що живуть за принципами Великого потенціалу.

Цей шлях складається з п'яти етапів, які я називаю ЗЕРНАМИ Великого потенціалу: **ОТОЧИТЬ** себе Зоряною системою позитивних впливів. **ПОШИРТЕ** свою владу, допомагаючи іншим проявляти себе, незалежно від їхнього становища. **ЗБІЛЬШИТЬ** кількість своїх ресурсів, перетворившись на Призму похвали. **ЗАХИСТІТЬ** систему від негативних атак. А також **ВТРИМАЙТЕ** досягнення через підживлення Благотворного кола. Зерна — це ідеальна метафора для цього дослідження, тому що насіння не може вирости самостійно, без участі сонячного світла, ґрунту і води. Так само і ви можете розвивати свій потенціал, але ви не зможете його виростити окремо. Найкраще розвиватися, використовуючи потенціал оточення.

Ми більше не можемо задовольнятися конкуренцією за шматочки Малого потенціалу; ми повинні шукати нові межі людського потенціалу і тягнути інших слідом за собою. Цей світ, що постійно кидає нам виклики, вимагає повернути у формулу «силу інших». І все починається з пошуку прихованих зв'язків між миготіннями світлячків, наготою в Гарварді, обскубаних курей та незграбного танцю з Опрою.