

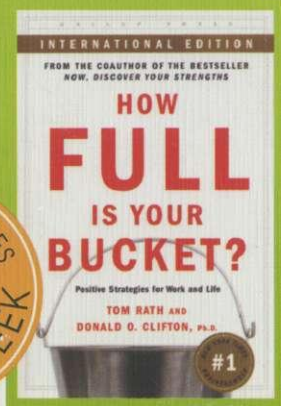
THE GALLUP ORGANIZATION
ИНСТИТУТ ГЭЛЛАПА

TOM RATH TOM RATH
ДОНАЛЬД О. КЛИФТОН DONALD O. CLIFTON

ПОЗИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

для РАБОТЫ и ЖИЗНИ

ЗАЧЕМ и КАК
НАПОЛНЯТЬ
ВЕДРА?



Целое ведро чудес... Клифтон и Рат предлагают рецепт, как обратить вспять изначально присущую американским рабочим местам тенденцию к негативности. Уроки книги «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведра?» дают вам реальные, осуществимые пошаговые инструкции, помогающие вам превратить ваше место работы в бастион позитивности и производительности.

Журнал Selling Power

Клифтон и Рат нарисовали убедительную картину того, как улучшается жизнь людей, которых регулярно поощряют, воодушевляют, признают их заслуги и одобряют, а также как в отсутствие таких позитивных влияний возникает эмоциональное, умственное и даже физическое опустошение...

Руководители, которые хотят избежать такой деструктивной обстановки, должны прочитать «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведра?» сами и дать ее прочитать своим подчиненным.

Leadership Wired
Джона С. Максвелла

ISBN 5-94057-237-5



9 785940 572374 >



Здорово! Эта небольшая книга — просто сокровище. Это открытие, полное мудрости, вдохновения и практических советов, основанное на серьезных исследованиях. Оно изменит ваш взгляд на жизнь, на работу и на мир.

Мартин Уолш,
исполнительный директор,
Фонд Общества управления человеческими ресурсами

Том Рат и Дон Клифтон попали в точку. Их позитивные стратегии невероятно эффективны.

Майкл В. Моррисон,
доктор философии, Университет Тойоты

Мир станет лучше, если КАЖДЫЙ прочитает эту книгу.

Джеймс Райт,
экс-спикер Палаты Представителей США

Если бы существовала Нобелевская премия за построение совершенной личности, эта книга ее заслуживала бы.

Майк Йоханс,
губернатор штата Небраска

Эту книгу нужно читать на каждом предприятии, в каждой школе, каждому консультанту по вопросам семьи и брака.

Гэри Ф. Расселл,
доктор педагогических наук, главный управляющий,
Major League Soccer Camps

Эта книга подтверждает ценность взаимоотношений, основанных на заботе и сочувствии. Том Рат и Док Клифтон создали простые, но эффективные стратегии для того, чтобы преобразовать деловые отношения и найти красоту в жизни.

Н. Джойс Пэйн,
учредитель Thurgood Marshall Scholarship Fund

Эта книга читается легко и запоминается сразу же. Она должна составлять часть курса обучения для любой корпорации, перед которой стоит цель построить позитивную культуру.

Вал Дж. Аламандарис,
президент National Association for Home Care

Авторский тандем деда и внука исследует в своей короткой, но значимой книге, каким образом использование позитивной психологии в ежедневном общении может значительно изменить нашу жизнь.

Publishers Weekly

Доброта действительно зарательна.

Ladies' Home Journal

Целое ведро чудес... Клифтон и Рат предлагают рецепт, как обратить вспять изначально присущую американским рабочим местам тенденцию к негативности. Уроки книги «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» дают вам реальные, осуществимые пошаговые инструкции, помогающие вам превратить ваше место работы в бастион позитивности и производительности.

Журнал *Selling Power*

Глубоко продуманная, сильная и убедительная книга позволяет повысить самооценку, улучшить взаимоотношения и укрепить здоровье... Эта книга — короткое, точное руководство «как этого добиться».

Журнал *People Management*

Клифтон и Рат нарисовали убедительную картину того, как улучшается жизнь людей, которых регулярно поощряют, воодушевляют, признают их заслуги и одобряют, а также как в отсутствие таких позитивных влияний возникает эмоциональное, умственное и даже физическое опустошение... Руководители, которые хотят избежать такой деструктивной обстановки, должны прочитать «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» сами и дать ее прочитать своим подчиненным.

Leadership Wired Джона С. Максвелла

Тоненькая, простая, исполненная оптимизма книга, которой удастся вдохновлять без нравоучений (и не вызывая тошноты).

The Miami Herald

Дедушка позитивной психологии Дон Клифтон и его внук Том Рат предлагают мудрый метод, который способствует воплощению замыслов и повышению значимости жизни.

Мартин Е. П. Селигман,
доктор философии, экс-президент Американской
психологической ассоциации, автор бестселлеров
Authentic Happiness и *Learned Optimism*

HOW FULL IS YOUR BUCKET?

Positive Strategies for Work and Life

**TOM RATH and
DONALD O. CLIFTON, Ph.d.**

GALLUP PRESS
New York

ПОЗИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАБОТЫ И ЖИЗНИ

**Зачем и как
наполнять Ведра?**

**ТОМ РАТ
ДОНАЛЬД О. КЛИФТОН**

**Перевод с английского
Н.А. ШИХОВОЙ**

**Издательство МЦНМО
Москва
2006**

ББК 88.4+65.6

P25

Рат Т., Клифтон Д. О.

Р25 Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как
наполнять Ведра? / Перевод с англ. Н.А.Шиховой. — М.:
МЦНМО, 2006. - 104 с.

ISBN 5-94057-237-5

Эта исполненная оптимизма книга показывает, как использование позитивной психологии в ежедневном общении может в корне изменить нашу жизнь, обратить вспять изначально присущую тенденцию к негативности. Каждый человек может найти в этой книге реальные, осуществимые инструкции, чтобы превратить свое место работы в бастион позитивности и производительности, избегая деструктивной обстановки.

Руководители, которые хотят добиться высокой производительности на каждом рабочем месте, должны прочитать эту книгу сами и дать прочитать ее своим подчиненным. Ясные и яркие образы ведра и ковш позволяют авторам без нудных поучений донести до читателя свои идеи и вдохновить его на перемены.

ББК 88.4+65В6

HOW FULL IS YOUR BUCKET by Tom Rath and Donald O. Clifton, Ph. D.
Copyright © 2004 by The Gallup Organization
Origin English Language Publication 2004 by Gallup Press
New York, NY, USA

Российский филиал Института Гэллапа принимает заявки на проведение исследований. E-mail: FIRSTRUSSIA@gallup.com

ISBN 1-59562-004-4 (англ.) © The Gallup Organization, 2004

ISBN 5-94057-237-5 © МЦНМО, перевод на русский язык, 2006

Оглавление

Введение	9
Теория Ковша и Ведро	13
Глава 1. Негативное убивает	15
Глава 2. Позитивность, негативность и производительность	23
Глава 3. Каждое мгновение имеет значение	37
Глава 4. История Тома: Переполненное Ведро	55
Глава 5. Главное — личность	65
Глава 6. Пять стратегий повышения уровня позитивных эмоций	69
Эпилог	89
Замечания	91
Дополнительная литература	95
Благодарности	97

*Памяти Дона Клифтона (1924-2003), моего
деда, соавтора и наставника*

Введение

Когда в начале 50-х годов мой дедушка, Дон Клифтон, преподавал психологию в университете штата Небраска, он столкнулся с важной проблемой. Выяснилось, что в то время психология почти полностью была основана на исследованиях, выясняющих, *что плохо в жизни людей*.

Его удивляло, почему так происходит, ведь, по-видимому, гораздо важнее было бы изучить, *что хорошо в жизни людей*.

Итак, на протяжении последних пяти десятилетий, Дон и его товарищи провели миллионы опросов, сосредоточившись на позитивных, а не на негативных аспектах.

В самом начале своего исследования Дон обнаружил, что нашу жизнь формируют контакты с другими людьми. И не так важно, ведем мы долгую беседу с другом или просто делаем заказ в ресторане — значим каждый контакт. Очень редко бывает так, что даже случайные столкновения нейтральны; почти всегда они или позитивны, или негативны. И хотя мы не придаем большого значения этим контактам, из них состоит наша жизнь, и они глубоко влияют на нее.

В результате работы Дона в 1990-х годах возникла новая область исследований: Позитивная Психология, которая сосредоточена на том, *что хорошо в жизни людей*. В частности, сегодня многие ученые мирового уровня изучают эффект положительных эмоций.

В 2002 году основополагающая работа Дона была высоко оценена Американской Психологической Ассоциацией, где его называли дедушкой Позитивной Психологии и отцом Психологии Сильных Сторон. В том же году Дону стало известно, что все его тело поражено агрессивной формой рака в последней стадии. Зная, что дни

его сочтены, последние месяцы своей жизни Дон занимался тем, что он умел делать лучше всего, — помогал другим сосредоточиться на позитивном. Именно этого ожидали от него люди, хорошо его знавшие.

Хотя к тому времени Дон уже написал несколько книг, включая бестселлер *Открой, в чем твои сильные стороны*, прямо сейчас, он попросил меня присоединиться к нему в работе над последней книгой, основанной на теории, которую он разработал в 60-х годах. Сторонники этой стремительно обретающей популярность теории просили Дона описать ее основные тезисы в книге. За последние 40 лет более 5 тысяч организаций и более миллиона людей применяли теорию, передавали ее своим друзьям, коллегам и любимым.

Основанная на ясных образах «Ковша» и «Ведро», теория Дона заключает в себе глубокие следствия и позволяет просто изложить результат труда всей его жизни другим. Итак, в последние месяцы мы с Доном работали днем и ночью, чтобы собрать воедино самые убедительные открытия — результаты полувекового труда. Хотя Дону пришлось проходить курсы лучевой и химиотерапии, мы продолжали работу над книгой, как только у него бывало достаточно энергии для этого, а почти всегда так оно и было.

Мы часами сидели в его кабинете, пересматривая результаты исследований, статистические данные, жизненные истории, которые бы могли убедить вас. Когда состояние Дона ухудшилось, я читал ему главы из книги и записывал его замечания. Прорабатывая поочередно все главы, он хотел, чтобы каждая история, каждая идея находила отзыв у вас.

Со своей стороны, я гордился тем, что сотрудничаю с Доном, создавая эту книгу. Он был для меня наставником, учителем, моделью в ролевой игре и другом. Мы были невероятно близки, и время, проведенное с Доном, было драгоценным для меня. Сама возможность видеть его воодушевляла меня и побуждала к действию. Дону было известно, что его идеи коснулись основ моей жизни. В четвертой главе мы описали, как мне лично удалось применить теорию Дона о Ковше и Ведре, как она придала мне сил и, возможно, спасла меня в моей собственной борьбе с раком.

Оглядываясь назад, я понимаю, что и Дону этот проект добавлял энергии на последнем этапе его борьбы с раком. Он посвятил свою жизнь тому, чтобы сделать этот мир лучше — всякий раз для одного конкретного человека в конкретный момент времени — и он понимал, что закончить эту книгу очень важно. Мы дописали первый черновой вариант книги лишь за несколько недель до его смерти в сентябре 2003 года.

За 79 лет жизни, обучая посредством своих книг, Дон соприкоснулся с миллионами человеческих жизней. Ему удалось объять необъятное. Он повлиял на огромное число людей, проводя в жизнь свою нестигаемую веру в то, что можно помочь каждому отдельному человеку и целым организациям, сосредоточившись на том, что у них *хорошо*.

Мы надеемся, что, читая эту книгу, вы откроете для себя всю мощь и силу теории Полного Ведре в вашей жизни.

Том Рат

Теория Ковша и Ведро

У каждого из нас есть свое невидимое Ведро. Вода в нем непрерывно убывает или прибывает, в зависимости от того, как другие люди поступают по отношению к нам, или от того, что они говорят нам. Когда наше Ведро полно, мы чувствуем себя прекрасно, когда же оно пусто — нам плохо.

А еще у каждого из нас есть невидимый Ковш. Когда мы используем его для того, чтобы наполнить Ведро других людей — говоря или делая что-нибудь, чтобы вызвать у них позитивные эмоции, — то тем самым мы наполняем и наше собственное. Если же мы используем свой Ковш, чтобы опустошить чужое Ведро — говоря или делая что-нибудь такое, от чего позитивные эмоции исчезают, — то и в нашем собственном Ведре воды становится меньше.

Словно неисчерпаемый рог изобилия, Полное Ведро дает нам позитивный взгляд на мир и наполняет энергией. Каждая капелька из этого Ведро делает нас сильнее и оптимистичнее.

Но Пустое Ведро отравляет наше существование, высасывает нашу энергию и подрывает нашу волю. Вот почему нам больно, когда кто-нибудь зачерпывает из нашего Ведро.

Итак, каждое мгновение каждого дня мы стоим перед выбором: мы можем наполнять Ведро друг друга, а можем и отчерпывать из них. Это очень важный выбор. Он глубоко влияет на наши отношения с другими людьми, на работоспособность, здоровье и способность ощущать радость жизни.

Негативное убивает

Когда мы только начали работать над этой книгой, я спросил у деда: «Почему ты начал изучать, что *хорошо в жизни людей?*» Дон ответил мне сразу же и без раздумий. В свое время он принимал участие в одном частном исследовании, которое полностью изменило направление его карьеры да и всей жизни. История эта весьма далека от того, чтобы назвать ее положительной и вдохновляющей.

Во время корейской войны майор (доктор) Уильям Е. Майер, ставший позднее ведущим психиатром армии США, изучал 1000 американских военнопленных, которые содержались в одном из лагерей Северной Кореи. В особенности его внимание привлек один — совершенно особенный и крайне показательный — способ ведения психологической войны, о котором остались записи. Этот способ оказывал особенно сильное воздействие на пленных.

Американские солдаты содержались в лагере, который нельзя было считать особенно жестоким или отличающимся от обычных стандартов. У пленных солдат были приемлемые пища, вода и укрытие. Они не подвергались физическим пыткам, обыкновенно практиковавшимся в те времена, вроде засовывания под ногти бамбуковых игл. Фактически в северокорейских лагерях для военнопленных было зафиксировано даже меньше случаев дурного физического обращения, чем во время других больших военных конфликтов, известных в истории.

Почему же тогда так много американских солдат умерло в этих лагерях? Они не были окружены забором из колючей проволоки. Вокруг лагеря не стояли вооруженные часовые. И все же ни один солдат не предпринял попытки побега. Более того, эти люди не старались сохранить единство своих рядов, часто ссорились друг с другом и иногда вступали в тесные контакты с северокорейцами, взявшими их в плен.

Когда выживших передали группе Красного Креста в Японии, им предоставили возможность позвонить близким, чтобы сообщить, что они живы. Лишь очень немногие пожелали сделать такой звонок.

Вернувшись на родину, солдаты не поддерживали дружеских, да и вообще никаких отношений друг с другом. Майер писал, что каждый человек напоминал духовно «одинокую, отгороженную от остальных клетку... у которой не было никакого каркаса, придающего ей форму».

Майер открыл новую болезнь в лагерях для военнопленных — болезнь абсолютной безнадежности. Было в порядке вещей, когда однажды солдат входил в свою хижину, оглядывался в отчаянии вокруг, не видя никакой возможности что-либо предпринять для собственного спасения. Он устраивался в углу, садился и натягивал одеяло на голову. Спустя несколько дней он умирал.

Солдаты называли это «сдаться». Доктора использовали термин «*mirasmus*», который, по словам Майера, означал «недостаток сопротивления, пассивность». Если бы над солдатами издевались или избивали, они бы обозлились. Гнев дал бы им мотив для выживания. Но в отсутствие всяких побуждений они просто умирали, хотя никаких медицинских причин для таких смертей не было.

Несмотря на довольно низкий уровень физического насилия, «*mirasmus*» поднял уровень смертности в северокорейских лагерях для военнопленных до невероятной цифры в 38% — это наивысший уровень смертности среди военнопленных в истории вооруженных сил США. Еще поразительнее то, что половина из этих солдат умерли только потому, что сдались. Они полностью капитулировали и духовно, и физически.



***Убийственная негативность
привела к 38-процентному
уровню смертности
среди военнопленных —
высочайшему
в военной истории США.***

Как же это могло произойти? Ответ заключается в особой психической тактике, избранной северокорейцами. Они практиковали метод, который Майер назвал «убивающей стратегией» войны.

Убивающая стратегия

В докладе Майера было указано, что целью северокорейцев было «исключить для военнопленных всякую эмоциональную поддержку, возникающую при межличностных взаимоотношениях». Для этого они использовали четыре основных тактических приема:

- ▼ доносительство
- ▼ самокритика
- ▼ разрушение преданности своим лидерам и своей стране
- ▼ исключение любой позитивной эмоциональной поддержки.

Чтобы поощрять доносительство, северокорейцы давали солдатам небольшое вознаграждение (например, сигареты), если они сообщали о проступках друг друга. При этом не наказывали никого — ни нарушителя, ни того, кто на него донес. Северокорейцы поощряли такую практику вовсе не ради возмездия. На самом деле, их целью было разрушить отношения между людьми и настроить их друг против друга. Хозяева лагеря понимали, что солдаты могут по-настоящему причинить вред друг другу, если их побуждать ежедневно отчерпывать из Ведер товарищей.

Чтобы развить самокритичность, северокорейцы собирали солдат группами по 10–12 человек и практиковали то, что Майер назвал «работой в группе извращенной психотерапии». На таких собраниях каждый человек должен был встать лицом к своим товарищам и рассказать *обо всех дурных поступках, которые он совершил*, а также о *хороших поступках, которые он мог бы сделать, но не сделал*.

Самой существенной частью этой тактики было то, что солдаты «исповедовались» не перед хозяевами лагеря, а перед своими това-

рищами. Мало-помалу размывались внимание друг к другу, доверие, уважение и социальные связи между американскими солдатами. Северокорейцы создали среду, в которой Ведро доброй воли постоянно и безжалостно опустошались.

Третий тактический прием, использованный хозяевами лагеря, состоял в том, чтобы разрушить преданность своим лидерам и своей стране. Главное, что они делали для этого — подрывали верность солдат своим начальникам.

Последствия этого были просто ужасающими. Описан случай, когда полковник запретил одному из своих людей пить воду из лужи на рисовом поле, поскольку знал, что микроорганизмы в такой воде могли оказаться смертельными. Солдат взглянул на своего полковника и бросил: «Эй, парень, ты здесь больше уже не полковник, ты такой же вшивый заключенный, как и я. Смотри лучше за собой, а я сам о себе позабочусь». Солдат умер от дизентерии спустя несколько дней.

В другом случае 40 человек бездействовали, в то время, как трех крайне больных их товарищей выбросил из грязной лачуги такой же солдат, как они. Все трое остались умирать беспомощными. Почему же товарищи не помогли им? Потому что «их это не касалось». Связи между людьми были разрушены; солдаты больше не обращали внимания друг на друга.

Тактику исключения любой эмоциональной поддержки при потоке отрицательных эмоций можно было назвать, пожалуй, *самым явным и издевательским способом опустошения Ведро*. Если солдат получал письмо из дома с поддержкой, хозяева лагеря не отдавали его. В то же время все негативные письма — такие, что сообщали о смерти родственников, или в которых жена сообщала мужу, что устала ждать его и собирается выйти за другого, — доставлялись незамедлительно.

Северокорейцы специально отправляли в Америку просроченные счета пленных — меньше, чем через две недели с даты последнего штампа. Эффект был разрушительным: солдатам было не на что жить, они теряли веру в себя и в своих близких, не говоря уже о Боге и стране. Майер говорил, что северокорейцы поместили американ-

ских солдат «в изоляцию, настолько эмоционально и психологически полную, что ничего подобного никогда раньше не бывало».

Изучая позитивное

Тронутые этой историей психологических пыток и лишений — а возможно, воодушевленные надеждой, что все эти солдаты страдали и умирали не напрасно, — Дон Клиффорд и его коллеги решили изучить обратную сторону этой ужасной ситуации. Они поставили вопрос: если людей можно буквально разрушить, безжалостно увеличивая негативное воздействие, то, возможно, их можно воодушевить и поднять на более высокий уровень с помощью позитивного воздействия такой же степени? В сущности, они спросили:

**Может ли позитивное влияние
воздействовать сильнее, чем негативное?**

Их исследования, предпринятые с целью ответа на этот вопрос, и породили теорию Ковша и Ведра. Эта теория основана на следующих принципах.



У каждого человека есть невидимое Ведро.

**Мы чувствуем себя лучше всего, когда
наши Ведра переполнены, и хуже всего —
когда они пусты.**



Точно так же, у каждого есть невидимый Ковш.

Каждый раз, взаимодействуя с другими людьми,

мы можем использовать наш Ковш

либо для того, чтобы наполнить чье-то Ведро,

либо чтобы отчерпнуть из него.



**Каждый раз, когда мы решаем наполнить чужое Ведро,
наше тоже оказывается полнее.**

За последние полстолетия теория Ковша и Ведро изучалась, применялась и принималась миллионами людей во всем мире. Те, кто слышали о ней, обнаружили, что она вдохновляет их и легко применима в повседневной жизни. А самое важное — это такая теория, которую вы можете заставить работать, чтобы сделать вашу жизнь лучше прямо сейчас.

На следующих страницах вы найдете:

- ◆ простую терминологию, делающую теорию доступной и обсуждаемой
- ◆ сводку открытий, которые вы можете применить в повседневной жизни
- ◆ жизненные истории о Ковшах и Ведрах
- ◆ способы исключить негативное из вашей жизни и работы
- ◆ пять проверенных стратегий, позволяющих увеличить количество позитивных эмоций.

Позитивность, негативность и производительность

Большинство из нас никогда не подвергалось психологическим пыткам того рода, от которых страдали американские военнопленные во время войны с Северной Кореей. Однако все мы каждый день вступаем в контакты, позитивные или негативные, и они влияют на то, как мы себя чувствуем и как поступаем. Эти контакты вполне обыденны и зачастую вовсе не драматичны, но это совсем не означает, что они не важны. Наоборот. Хотя по большей части наш негативный опыт не убивает нас, он может медленно, но верно подрывать наше существование и производительность. К счастью, позитивные контакты, или «Наполнение Ведер», могут перевесить негативные.

«Наполнение Ведер» на предприятиях и в организациях

Хотя Наполнение Ведер вовсе не ограничивается понятиями «признания» или «одобрения», последние представляют собой самые важные компоненты для создания позитивных эмоций в организациях. Это факт, подтвержденный данными обследований более Четырех миллионов служащих во всем мире. Последние результаты, основанные на исследованиях среди более чем 10000 бизнес-единиц более чем в 30 отраслях, показывают, что сотрудники, которые регулярно получают признание и поощрение:

- ♣ увеличивают свою личную производительность
- ♣ увеличивают вовлеченность своих коллег в работу
- ♣ с большей вероятностью не сменяют место работы
- ♣ получают более высокие оценки лояльности и удовлетворенности от клиентов
- ♣ имеют лучшие результаты по безопасности и меньше несчастных случаев на производстве.

Чтобы лучше понять это, вспомните о самом ценном признании, которое вы когда-либо получали на работе. Весьма вероятно, что после этого вы стали лучше думать о своей организации и увеличили производительность. Настоящее признание и одобрение может тотчас же изменить ваше отношение к работе. Всего лишь один-единственный человек может добавить позитивных эмоций целой группе, чаще наполняя Ведра. Исследования показывают, что у тех лидеров организаций, которые делятся позитивными эмоциями, рабочие группы оптимистичнее настроены, больше удовлетворены работой, сильнее вовлечены в нее и добиваются более высоких результатов.

Один исполнительный директор, Кен, заявил, что Наполнение Ведер — это «секретное оружие», которым он, как лидер, пользуется. Он разработал различные действенные способы повышения уровня позитивных эмоций в большой организации, которой руководит. В своих частых поездках по всему земному шару Кен всегда посещает местные офисы компании. И делает это вовсе не для того, чтобы «шпионить» за служащими или чтобы только повстречаться с руководством. Нет, его главная цель — зарядить энергией людей на каждом рабочем месте.

Перед приездом Кен вспоминает те успехи и победы, которых, как он слышал, в последние месяцы добились сотрудники этого офиса. Сразу же по прибытии Кен словно невзначай встречается с отличившимися сотрудниками и приветствует их. Иногда он поздравляет тех, у кого недавно была свадьба или родился ребенок,



*Главная причина, по которой
люди оставляют работу —
они не чувствуют,
что их ценят по достоинству.*

или благодарит тех, кто достиг наилучших результатов. Его любимые слова: «Я слышал много хороших отзывов о вас в ваше отсутствие».

При распространении позитивных эмоций для Кена самая замечательная часть — «наблюдать, как положительная энергия передается по цепочке» после того, как он дал ей первоначальный толчок. Он видит, что смог воодушевить целое подразделение с помощью нескольких коротких, но заряжающих большой энергией бесед.

«Я обнаружил, что Наполнение Ведер — необыкновенно мощная лидерская стратегия», — говорит Кен. В результате такого подхода тысячи людей ждут от него вдохновения и руководства.

Убивая производительность

Конечно же, есть и обратная сторона. Никто не хвалит нас так часто, как мы этого заслуживаем, да и мы сами не склонны расточать похвалы. И поэтому мы гораздо менее производительны, чем могли бы быть, а во многих случаях совсем не увлечены своей работой. Согласно данным Министерства труда США, главная причина, по которой люди уходят с работы состоит в том, что они «не чувствуют себя оцененными по достоинству».

Но это лишь часть проблемы.

В одном исследовании состояния здоровья сотрудников было обнаружено, что если они не любят своего начальника, у них заметно выше кровяное давление. По словам британского исследователя Джорджа Филдмана, такое «обусловленное начальником» повышение кровяного давления может увеличить риск поражения коронарных сосудов сердца на одну шестую, а риск инсульта — на одну треть.

«Мы заметили и статистически, и клинически значимое увеличение давления в тот период, когда у людей был нелюбимый начальник», — говорит Филдман, психолог и психотерапевт. «Люди, работающие с начальником, которого они ненавидят, гораздо больше подвержены болезням сердца по причине долговременного подъема кровяного давления».



Когда речь идет о производительности, то выясняется, что для организаций было бы лучше, если бы люди, распространяющие негативные эмоции, сидели дома. Когда они появляются на работе, они контрпродуктивны. Нам всем встречались люди такого сорта. С остекленевшим взглядом они бродят по офису или переходят от стола к столу, возбуждая беспокойство своим хныканьем, жалобами и даже паранойей.

Наши оценки показывают, что лишь в Соединенных Штатах больше 22 миллионов работников, которые крайне негативны или «активно препятствуют вовлечению в работу». Такая грабительская негативность не просто обескураживает, она *дорого обходится*. Экономика США каждый год теряет от 250 до 300 миллиардов долларов только за счет потери производительности. Если же добавить сюда вред, принесенный компании, болезни, текучесть кадров, прогулы и мошенничество, то ежегодный ущерб превысит 1 триллион, что составляет почти 10% ВВП (валового внутреннего продукта) США. Такие потери свойственны не только экономике США. В той или иной степени они присутствуют во всех странах, отраслях промышленности и организациях, которые мы изучали.

А ведь наши цифры еще занижены. Чтобы получить точные оценки ущерба, мы учитывали только прямое влияние, которое оказывают «активно препятствующие вовлечению в работу» сотрудники. Мы вычисляли производительность, а точнее, ее потери, которые происходят на каждом отдельном рабочем месте. Анализируя наши данные, мы должны были предположить, что каждый контрпродуктивный работник просто сидит за своим столом и не сеет разрушений вокруг себя — а это, конечно же, маловероятное допущение. Большинство контрпродуктивных работников каждый день только и делают, что тянут других за собой на дно.

Вниз по наклонной плоскости

Чтобы показать жизненность этих цифр, мы приведем пример воздействия, которое оказывает на сотрудника лишь малая доза негативности. Не кажется ли вам, что вы уже слышали историю Лоры?



*Цена того, что сотрудники
не преданы своей работе:
250–300 миллионов долларов
ежегодно.*

И вот я стояла перед моими коллегами, приготовившись к лучшей части моей презентации. Накануне я две ночи подряд готовилась к ней и поздно ложилась спать. Я хорошенько изучила и прочувствовала этот вопрос и хотела, чтобы все прошло прекрасно. Я действительно надеялась произвести впечатление на моего начальника и коллег. Все шло хорошо, пока я демонстрировала первые два слайда. Затем случайная техническая неполадка дала возможность всем поболтать несколько минут.

Я расслышала, как Майк прошептал Бет, что похоже, будто я накануне где-то задержалась допоздна. Мне хотелось перепрыгнуть через стол и придушить его. Неужели я действительно так плохо выглядела? Я старалась держать себя в руках, но на самом деле я была потрясена.

Потом наступило время вернуться к моей презентации, пора было всем опять сосредоточиться и продолжить. Пока я отчаянно пыталась вновь завоевать общее внимание, мое беспокойство возросло. Неужели мое начало было таким скучным, что теперь они не хотят слушать продолжение? А может быть, я так плохо выгляжу, что это подрывает доверие ко мне?

Наконец, мой начальник понял, что я уже близка к краху, и решил сконцентрировать внимание остальных. К сожалению, для этого он выбрал такие слова: «Лора не выглядит счастливой в нашем присутствии, возможно, нам пора уделить ей внимание». Ничего себе! Иногда просто невозможно поверить в то, что люди произносят вслух. Вера, которую я вложила в эту презентацию, исчезла до последней капли. И все показилось под гору.

Нам всем приходилось переживать ситуации, когда кажется, что ничего не получится, что бы вы ни говорили и ни делали. Иногда вы чувствуете, что все хотят достать вас, и даже начинаете сосредотачиваться на негативных вещах, которые с вами происходят. Покатиться вниз по наклонной плоскости очень легко, когда ваше Ведро пустеет.

И дело не только в том, что вы чувствуете, как дела идут под гору. Ваша производительность падает, и вы тянете вниз за собой и других, потому что обыкновенная ответная реакция — зачерпнуть из чужого Ведро. Когда в такие дни вы контактируете с другими людьми, они быстро чувствуют ваш настрой, и негатив, который вы излучаете, очень влияет на них. Это трудно спрятать. На самом деле негативность очень заразна.

Достаточно одного или двух человек, чтобы отравить целый коллектив. Руководители, которые пытались перевести негативных людей в другой отдел, чтобы смягчить проблему, знают, что правило «найди подходящее место для каждого» не работает с такими людьми. Они повсюду несут с собой негативность, куда бы их ни направляли. *Негативно настроенные сотрудники приносят коллективу разрушения, словно ураган, налетающий на прибрежный город.*

Распугивая клиентов

Нет ничего удивительного в том, что рабочие группы, иссушенные чрезмерным опустошением Ведер, не просто менее производительны и приносят меньше дохода. В таких группах выше текучесть кадров, производственный травматизм и ниже оценки качества, потребительская удовлетворенность, сложнее принимаются нововведения.

А кроме того, негативные сотрудники отпугивают клиентов. Вспомните последний раз, когда вас плохо обслужил вызванный вами представитель сервиса. После этого, возможно, вы сказали себе: «Я больше никогда не буду иметь дела с этой компанией». Если вы всерьез рассердились, то могли рассказать о вашем печальном опыте другим и посоветовать им в свою очередь отказаться от услуг

этой компании. Таков ущерб, который один негативный работник может нанести любому бизнесу.

В последнее время мы анализировали влияние, которое может оказать на клиентов отдельный служащий, и изучили 4583 представителя центра вызовов большой телекоммуникационной компании. Мы обнаружили трех специалистов, отпугнувших *всех до единого клиентов*, с которыми они говорили в отдельно взятый день — и эти клиенты больше не вернулись. Это серьезная проблема — если сотрудники компании отчерпывают из Ведер клиентов. *Компании было бы выгоднее доплачивать таким представителям, чтобы они сидели дома.*

К счастью, наше исследование выявило семь сотрудников сервиса, которые привлекли и удержали *всех до одного* клиентов, с которыми общались. Возможно, вы — счастливчик и вам приходилось беседовать с такими представителями — они выслушивают вашу проблему, дают вам знать, что вас поняли, с готовностью проявляют интерес к вашим пожеланиям и оставляют впечатление, что они по-настоящему внимательно относятся лично к вам. Хотелось ли вам рассказать другим о таком первоклассном обслуживании? Вы до сих пор остаетесь клиентом этой компании?

Недостаток признания

Управляющие, заметьте: *одобрение — редкость в большинстве коллективов*. В ходе одного опроса мы выявили поразительную цифру: 65% — столько американцев считают, что в прошлом году их хорошая работа вовсе не была оценена. И нам не удалось найти никого, кто бы страдал от *избытка признания*. Нет ничего удивительного в том, что большинство служащих не вовлечены в работу. Хотя все мы нуждаемся в одобрении и признании, на самом деле мы не получаем их в достаточной степени — и компании страдают от этого.

Обыкновенно компании начинают проводить формальные программы поощрения сотрудников, когда кто-нибудь из руководства решает, что ежемесячные или ежеквартальные церемонии награжде-





ния поднимут дух служащих. Звучит неплохо, не правда ли? То, что получается в результате — набившая оскомину программа «Сотрудник Месяца».

Первые несколько месяцев такая программа действительно работает. Всегда найдется пара человек, которые в течение долгого времени показывают наилучшие результаты, и, разумеется, достойны поощрения. На них и проливается заслуженный дождь публичных похвал.

Но через некоторое время возникает неизбежный вопрос: *кто будет следующим Сотрудником Месяца?* И он уже является проблемой для руководителей. Когда они придут к компромиссному решению, одному из них «повезет» — придется выступить перед коллективом и сказать несколько милых — и часто не вполне искренних — слов об очередном награжденном. Вся эта процедура вызывает чувство стыда у обоих — и у «победителя», и у того, кто его представляет.

В конце концов, все — независимо от реальных заслуг — получают звание Сотрудника Месяца. И фотографии каждого появляются в приемной.

Но на самом деле все это ценности не имеет, и всем это хорошо известно. Хуже всех себя чувствует, конечно же, тот сотрудник, кто получил звание в последнюю очередь. Почему он? Руководству понадобилось несколько месяцев, а может быть, больше года, чтобы оценить его «прекрасную работу». Похоже на ситуацию, когда вас последним выбирают в команду в школьном спортивном зале.

Конечно же, в некоторых организациях проводятся продуманные программы заслуженного и персонализированного поощрения. (В шестой главе мы предложим вам несколько способов, как это можно осуществить.)

Искренняя и продуманная программа Наполнения Ведер поднимет дух любого коллектива. Управляющие и служащие, которые активно распространяют положительные эмоции, даже в малых количествах, сразу же почувствуют разницу. И добиться реального улучшения можно без больших затрат или даже бесплатно. Нужно лишь проявить немного инициативы.

Каждое мгновение имеет значение

Обычно мы не задумываемся о влиянии кратковременного взаимодействия. Но каждый день буквально сотни раз мы оказываемся на распутье — и каждый поворот нашего пути имеет значение. Об этом говорит Тамми, одинокая мать с тремя детьми.

Как всегда, мой день начинается в страшной спешке. Я пытаюсь собраться на работу, дети требуют завтрака. Старшие вполне довольны кашей, но малышка требует бутерброд с арахисовым маслом и бананом. В конце концов я сдаюсь и делаю ей один, после чего мы садимся, чтобы позавтракать по-быстрому. Откусив разочек, младшая дочка роняет бутерброд на пол. словно в замедленной съемке, я наблюдаю, как он падает — и конечно же, арахисовым маслом вниз. Брат ехидно замечает: «Вот, развела грязь!» А старшая сестра подливает масла в огонь: «Ну и чучело, все равно тебе придется съесть его». Тут вмешиваюсь я и говорю дочке то, что она уже столько раз слышала — что в следующий раз ей нужно быть аккуратнее.

Задумайтесь, каково в этот момент малышке. А что, если бы Тамми нажала на тормоза и вместо того, чтобы громоздить замечания

и указывать на промахи, подбодрила бы дочку, зарядив ее положительными эмоциями? Тем временем день Тамми продолжается:

Наконец, я выставила всех за дверь и отправила детей в школу, едва не опоздав. Когда я въезжала на стоянку возле моей работы, мне показалось, что наконец-то мне повезло. Насколько я помню, впервые мне попалось свободное место для парковки в первом ряду. Я немного нажала на газ, чтобы обогнать других претендентов. Разумеется, как только я приблизилась, оказалось, что я не одна — еще одному водителю пришла в голову такая же мысль. И хотя я знала, что была первой, я решила уступить этой женщине и приветливо помахала ей рукой, отправившись в конец стоянки. А по пути в здание меня ожидал сюрприз. Там оказалась хозяйка машины, которой я уступила место; она придержала дверь для меня. Она представилась и поблагодарила меня, и после этого мы немного поболтали.

Буквально за несколько мгновений Ведро обеих женщин наполнилось. Тамми продолжает:

Я вошла в офис, уселась за стол и проверила мой электронный календарь. Прочитала, что было назначено на 10 часов: «Замечания о моих деловых качествах от Билла». У меня душа ушла в пятки. Мне захотелось вернуться домой, чтобы сообщить, что я заболела. Я хорошо представляла, что эти «замечания» значат. Накануне Билл, мой начальник, опросил моих коллег и постарался выяснить у них все о «возможностях для моего роста». Конечно же, встреча подтвердила мои опасения. Билл подготовил список, где были перечислены восемь вещей, на работе над



*9 из 10 опрошенных говорят,
что их производительность
повышается, когда они находятся
в кругу позитивных людей.*

которыми я должна буду сконцентрироваться в ближайшие шесть месяцев. При этом он даже не упомянул о моих недавних успехах, хотя на прошлой неделе я работала больше 70 часов, чтобы закончить важный проект. Мне казалось, что в кабинете начальника прошло два дня, я вышла в скверном настроении. Подумалось: «И почему я до сих пор работаю на эту компанию?»

За совсем короткое время Билл почти опорожнил Ведро Тамми. Она продолжает:

Позднее, идя по коридору, я натолкнулась на Карен, одну из управляющих высокого уровня. Мы немного работали вместе над большим проектом прошлой недели. Когда я проходила мимо, Карен притормозила и сказала: «Привет, Тамми! Мы здорово поработали над последней частью нашего проекта на прошлой неделе». Я была поражена, что она вообще помнит мое имя. Больше половины моих коллег называют меня Тамара, хотя это не то имя, которое мне нравится.

Даже если бы Карен просто произнесла: «Привет, Тамми», — этого уже могло быть достаточно. Но Карен высказала ей очень личную и значимую похвалу, и это быстро наполнило Ведро Тамми до краев. Забавно то, что Карен, наверное, думала, что это просто небольшое замечание на ходу, возможно, она и не представляла себе всей силы положительного эффекта.

Наша негативная культура

Большинству из нас хотелось бы переживать больше позитивно окрашенных событий. Мы хотели бы чаще чувствовать себя, как Тамми во время краткой встречи с Карен, и реже так, как она

чувствовала себя после беседы с Биллом. 99 из 100 опрошенных говорят, что они хотели бы общаться с позитивными людьми; 9 из 10 говорят, что их производительность возрастает, когда они работают с позитивными людьми.

К сожалению, недостаточно просто желать позитивного окружения. Мы в большинстве своем воспитаны таким образом, что, скорее, скажем людям, что они делают неправильно, чем подбодрим их, если они достигли успеха. Возможно, такой негативно-ориентированный подход развился непреднамеренно, тем не менее, он пронизывает наше общество на всех уровнях.

Сконцентрированность на том, что идет неправильно, в особенности очевидна в школьном образовании. Вместо того, чтобы порадоваться тем качествам, которые делают каждого ребенка единственным в своем роде, большинство родителей подталкивают детей к тому, чтобы они стали «как все» и «не высовывались». Так родители, сами того не сознавая, подавляют индивидуальность и поощряют конформизм, вопреки всем благим намерениям.

А наши школы, развившиеся вокруг «базового набора дисциплин», которыми ученики должны овладеть, невзирая на их интересы или прирожденные таланты, только усиливают описанный стереотип мышления. Что происходит, если школьник достигает успеха по какому-нибудь предмету и получает оценку А? Вместо того, чтобы похвалить ребенка и развивать соответствующий талант, учителя и родители оставляют без внимания эту оценку и прилагают усилия к тому, чтобы улучшить низкие оценки в таблице. Очень редко мы сталкиваемся с тем, что детей «вызывают к директору», чтобы обсудить чрезвычайно высокие оценки.

В ходе недавнего опроса Института Гэллапа было выяснено, как много внимания родители уделяют лучшим оценкам их детей в сравнении с тем, сколько внимания они уделяют худшим оценкам. Родителям был задан вопрос: «Ваш ребенок принес из школы такие оценки: Английский язык — А; Социальные науки — А; Биология — С; Алгебра — F. Какая из оценок заслуживает повышенного внимания с вашей стороны?» Подавляющее большинство родителей во всех странах сосредоточили свое внимание на F.

СТРАНА	Сосредоточились на А	Сосредоточились на F
Великобритания	22%	52%
Япония	18%	43%
Китай	8%	56%
Франция	7%	87%
США	7%	77%
Канада	6%	83%

К сожалению, родители до крайности озабочены вопросом «Как пристроить ребенка в колледж?» В погоне за этим они забывают, что вначале нужно разобраться, что было бы лучше всего для развития их сына или дочери. Сказанное не означает, что родителям следует проигнорировать оценку F по алгебре. Но почему бы не начать с того, чтобы с позитивных позиций сделать акцент на оценки А, *прежде чем* разрабатывать стратегию по исправлению F? Если бы родители, по крайней мере, приступили к обсуждению этого вопроса с позитивной точки зрения, диалог получился бы более результативным.

После защиты диплома, когда молодые люди вступают во взрослый мир, у них появляется возможность делать то, что *им самим* хочется, не правда ли? Наступает пора, когда они могут отдаться собственному призванию. Для немногих избранных это так и есть. К сожалению, большинство молодых людей, выбирая свою первую профессию, основывались не на том, насколько хорошо их природные данные соответствуют ей.

Вспомните ваш первый шаг в профессиональной карьере и проверьте, не знакома ли вам такая ситуация, когда работодатели, принимая вас на работу, по существу, ожидали, что *вы изменитесь* для того, чтобы лучше подходить к вашей новой роли. Если вы сопротивлялись, то, возможно, вам пришлось пройти программу «повышения компетентности», предназначенную для того, чтобы

«разрешить проблему». Подход, ориентированный на слабые места, преследует нас в течение всей жизни: и в школе, и на работе.

Они не заметили

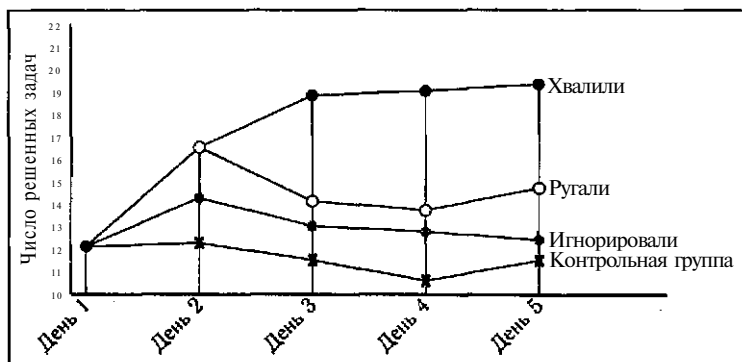
Более семидесяти лет тому назад специалисты в сферах образования и психологии выпустили из вида важное исследование. Его выводы могли бы, и должны бы были изменить направление дальнейших гуманитарных исследований. Возможно, именно с тех пор мы все страдаем от этой роковой невнимательности.

Исследование, проведенное доктором Элизабет Херлок в 1925 году, было предпринято, чтобы изучить, что произойдет, если ученики четвертых и шестых классов с математическим уклоном будут получать разные отклики на свою работу. Херлок хотела выяснить, что эффективнее — хвалить, критиковать или не высказывать оценочных суждений ученикам. Результат определялся по количеству задач, решенных каждым школьником через 2, 3, 4 и 5 дней.

Детей в первой группе называли по имени и хвалили перед всем классом за хорошую работу. Детей во второй группе тоже называли по имени, но их критиковали за слабые результаты. На детей из третьей группы не обращали внимания, хотя они присутствовали при том, когда других хвалили или ругали. Четвертую (контрольную) группу перевели в другую классную комнату после первого теста. У школьников из этой группы были те же задачи, но никто не комментировал их работу.

Ученики обеих групп — и где одобряли, и где критиковали — продемонстрировали улучшение результатов после первого дня исследований. После этого их результаты стали резко различаться. Показатели в тестах тех детей, которым постоянно указывали на недостатки, явно стали снижаться, и в третий, и четвертый день исследования они работали примерно так же, как ученики, которых полностью игнорировали.

И наоборот, школьники, которых хвалили, продемонстрировали резкое улучшение и после второго дня, и такое улучшение продолжалось до конца исследований. К пятому дню результаты группы



учеников, которых хвалили, были значительно лучше, чем в остальных группах. Общий прогресс в группах был таким:

Те, которых хвалили — 71 %

Те, которых ругали — 19%

Те, которых игнорировали — 5%

Вы могли бы подумать, что результаты этого исследования произвели революцию среди психологов и работников образования. Нет. До недавнего времени ученое сообщество было сосредоточено почти исключительно на изучении влияния негативных или травматических воздействий. Но теперь ситуация начинает изменяться.

Возникновение позитивной психологии

В результате возникновения позитивной психологии — науки о том, *что хорошо в жизни людей* — некоторые лучшие академические умы мира теперь посвящают свою карьеру анализу эффекта позитивных эмоций. Был риск недооценить десятилетние фундаментальные исследования, и поэтому многие всемирно известные ученые отдали негативность под суд — и признали ее виновной.

Эти последние исследования показывают, что негативные эмоции могут принести вред вашему здоровью и даже сократить

продолжительность вашей жизни. Мы уже знаем, что один негативный человек может развалить целый коллектив. Но на самом деле негативные эмоции могут разрушать отношения, семьи и карьеры.

И наоборот, недавние открытия обнаруживают, что *положительные эмоции относятся к насущным ежедневным потребностям, необходимым для жизни.* Они не просто улучшают ваше физическое и психическое здоровье, они представляют собой буфер, отделяющий вас от депрессий и болезней.

Тысячи мгновений каждый день

По словам лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана, мы проживаем около *20000 отдельных мгновений ежедневно.* Каждое «мгновение» длится несколько секунд. Если вы рассмотрите какое-нибудь сильное впечатление — позитивное или негативное — вы заметите, что образ в вашем сознании становится более определенным, когда вы вспоминаете точный момент времени. Очень редко бывает, что в вашей памяти остается нейтральный контакт, — запоминающиеся моменты почти всегда позитивны или негативны. В некоторых случаях одна встреча может изменить вашу жизнь навсегда.

Недавно в разделе передачи *Today* Кати Курик брала интервью у молодого человека по имени Брайан Беннетт. Он вырос в проблемном и тягостном окружении. Мальчик не успевал в школе и регулярно попадал в полицию в детском возрасте. А теперь Брайан — преуспевающий и устроивший свою жизнь взрослый человек. Когда Курик спросила у него: «Что же привело к такой разительной перемене?» — молодой человек ответил без колебаний. Определяющий момент в его жизни произошел, когда учительница в школе просто сказала ему, что ей есть до него дело, и она верит в него. Одна-единственная короткая встреча круто изменила жизнь Брайана Беннетта.

А вот еще один случай. Мы спросили Кристину, консультанта по управлению: «Какое самое большое признание вы когда-либо получили?» И вот ее ответ: «Два слова по электронной почте». Мы узнали, что когда мать Кристины умерла, наставник на работе, ко-



торым Кристина всегда восхищалась, написал ей особенное письмо. Оно заканчивалось такими словами: «Ваша мать была горда вами, и я тоже вами горжусь». Кристина проработала в компании 25 лет, но эти два простых предложения значили для нее больше, чем любая другая похвала, полученная в жизни.

Волшебное отношение

Безусловно, некоторые редкие моменты могут оказаться решающими, но даже менее памятные контакты важны. Эксперты позитивной психологии обнаружили, что определяющей является *частота* малых позитивных событий. В новаторской работе Джона Готтмана в области супружеских отношений говорится, что существует «волшебное отношение» — пять к одному. Это отношение позитивных и негативных контактов. Готтман обнаружил, что вероятность успешного брака значительно повышается, если отношение позитивных и негативных контактов супругов недалеко от 5:1. Когда же это отношение приближается к 1:1, то брак «катится к разводу».

В своем захватывающем исследовании Готтман сотрудничал с двумя математиками, которые помогали ему проверить эту модель. Они начали в 1992 году и набрали 700 пар, которые только что получили свидетельство о браке. Исследователи сделали видеозаписи 15-минутных бесед каждой пары и подсчитали число позитивных и негативных взаимодействий. Затем, основываясь на законе 5:1, они предсказали для каждой пары, сохранится их брак или закончится разводом.

Через десять лет Готтман с коллегами проследили судьбу каждой пары, чтобы узнать, насколько точны были первоначальные предсказания. Результаты оказались ошеломляющими. Разводы были предсказаны с точностью 94% — а ведь основанием служил лишь подсчет взаимодействий в течение 15 минут.

Это отношение является определяющим и в трудовом коллективе. Последние исследования показали, что если отношение позитивных и негативных контактов в группе больше, чем 3:1, то такие группы значительно производительнее тех, где такое отношение



не достигается. Математическое моделирование позитивно-негативных отношений Фредриксон и Лосады показывает, правда, что есть еще и *верхний предел*. Дела идут хуже, если отношение становится больше, чем 13:1.

Эта книга посвящена в основном способам увеличения количества позитивных эмоций. Тем не менее, важно заметить, что мы вовсе не советуем игнорировать негативные проявления и слабые стороны окружающих. *Позитивность должна основываться на реальности*. Подход Полианны, когда негативное полностью игнорируется, может привести к необоснованному оптимизму, а это контрпродуктивно и иногда даже раздражает. Бывают случаи, когда совершенно необходимо исправлять свои ошибки и думать, как справиться со своими слабостями.

Но большинству из нас не стоит беспокоиться о том, как бы не нарушить верхнюю границу. В подавляющем числе компаний отношение позитивного к негативному удручающе низко и дает простор для улучшения.

Продлевая жизнь

Негативные эмоции могут привести к серьезным проблемам. Тысячи исследований вскрыли разрушительное влияние стресса, гнева и враждебности на тело и душу. И наоборот, позитивные эмоции отделяют нас от вредных воздействий на наше здоровье и от депрессий. Они позволяют быстрее оправиться от боли, травм и болезней. А еще позитивные эмоции могут привести к увеличению продолжительности жизни.

Ученые, в течение 30 лет обследовавшие 839 пациентов клиники Мэйо, обнаружили связи между оптимизмом, с которым люди объясняли события своей жизни, и низким риском ранней смерти. Еще одно знаковое обследование 180 пожилых католических монахинь показало, что монахини с более позитивным отношением к действительности жили заметно дольше, чем монахини с менее позитивным настроением. Исследователи изучили автобиографии, которые эти женщины написали в возрасте чуть более двадцати лет. Была подсчитана

частота положительных высказываний в этих записях. Ее сравнивали с душевным состоянием этих женщин, когда им было по 75 и 95 лет.

Результаты оказались ошеломляющими. Монахини, которые испытывали больше положительных эмоций, жили в среднем на 10 лет дольше. Еще больше поражает факт, что 25 монахинь из группы с малым числом позитивных переживаний умерли за время исследования, в то время как в группе с высоким уровнем позитивных эмоций было только 10 смертей.

Чтобы вполне осознать сказанное, вспомните, что курение сокращает продолжительность жизни на 5,5 года у мужчин и на 7 лет у женщин. Итак, негативные эмоции отнимают у вас больше лет жизни, чем курение. Минздрав не предупреждает о вреде негативных эмоций, а следовало бы.

Влияние на физическое и душевное здоровье

В дополнение к увеличению продолжительности жизни, позитивные эмоции могут улучшить ваше физическое и душевное состояние. Исследование выпускников Гарварда показало, что отношение, с которым молодые люди воспринимали печальные события — оптимистическое или пессимистическое — обусловило показатели их физического здоровья на десятилетия. А именно, *оптимизм в юности обуславливает хорошее здоровье в дальнейшей жизни.*

Другие исследования показали, что оптимизм может предотвратить обыкновенную простуду или сократить ее длительность. Анализ крови, лежащий в основе этих исследований, показал, что в крови оптимистов обнаружено больше Т4-клеток или клеток «помощниц», которые борются с инфекцией. Кроме того, оказалось, что оптимисты посещают докторов реже одного раза в год, а среднее число визитов к доктору у пессимистов превышает 3,5. Преобладание позитивных эмоций в вашей жизни позволит вам снизить расходы на поддержание здоровья.

Ясно, что позитивные эмоции прямо влияют на наше физическое здоровье; что же можно сказать о нашем душевном здоровье и взаимодействии с другими людьми?



*Слишком много позитивных эмоций?
Если на каждое негативное
взаимодействие приходится
более 13 позитивных, это может
снизить производительность.*



Барбара Фредриксон, директор Лаборатории позитивных эмоций и психофизиологии в Мичиганском университете, провела много исследований на эту тему. Она говорит: «Позитивные эмоции не просто указывают на хорошее самочувствие. Позитивные эмоции также повышают сопротивляемость и являются причиной хорошего самочувствия. Они оказывают такой эффект не только в приятные моменты, когда мы их ощущаем, но и после того на протяжении долгого времени. <...> *Позитивные эмоции — не роскошь, они крайне необходимы для оптимальной жизнедеятельности*».

Итак, Фредриксон делает вывод, что позитивные эмоции:

- ◆ защищают нас от негативных эмоций и нейтрализуют их воздействие
- ◆ подпитывают жизнерадостность и могут преобразжать людей
- ◆ расширяют наш горизонт, поощряя открывать новые пути мышления и действий
- ◆ разрушают межрасовые барьеры
- ◆ создают долгосрочные физические, интеллектуальные, социальные и психологические ресурсы, которые могут служить резервом в трудные времена
- ◆ приводят к оптимальной работе организаций и отдельных людей
- ◆ улучшают общую производительность трудового коллектива (когда лидеры выражают более позитивные эмоции).

Оказывается, современная наука делает лишь первые шаги в исследовании этого вопроса. После столетий изучения душевных болезней специалисты, наконец, занялись исследованием и измерением душевного здоровья.

История Тома: Переполненное Ведро

Читая эту книгу, многие из вас, вероятно, задумались: «Не является ли позитивное или негативное отношение к жизни генетически обусловленным и поэтому трудным для изменения?» Если отвечать коротко, то нужно сказать «да». Мы все знакомы с людьми, которые, кажется (а может быть, и не кажется), родились с негативной предрасположенностью. И, несомненно, вам приходилось встречать людей, родившихся несокрушимо позитивными.

В ученом сообществе по этому поводу есть разные мнения. Некоторые считают, что позитивное или негативное отношение к жизни изначально укоренено в нашей природе, а другие — что оно результат воспитания. Самая распространенная современная теория гласит, что и гены, и воспитание делают значительный, и, возможно, одинаковый, вклад в формирование мировосприятия.

Известный психолог Эд Динер говорит, что у нашей восприимчивости к счастью есть некий «базовый» уровень, примерно так же, как у нашего тела есть «базовый» вес. Некоторые люди предрасположены оставаться худыми вне зависимости от того, сколько они едят, — точно так же бывают люди, в природе которых — быть счастливее других. Но, разумеется, уровень наших позитивных эмоций может в большой степени падать и расти в зависимости от того, что с нами происходит. Многим из нас было бы полезно сесть на диету, в которую входит больше позитивных эмоций, и меньше — негативных.

Неважно, каковы врожденные качества человека, — регулярное Наполнение Ведро может поднять уровень его позитивных эмоций. Чтобы продемонстрировать его долговременное влияние, мы решили рассказать вам одну очень личную историю.

Подарок ко дню рождения

Вскоре после того, как мы начали работу над этой книгой, я вспомнил, что день рождения Дона уже не за горами. Поскольку мы писали книгу о позитивных эмоциях, я решил написать ему письмо, рассказывающее о важной роли Наполнения Ведро в моей собственной жизни. Я решил, что такой подарок ко дню рождения подойдет лучше, чем обычный в таких случаях сувенир. Я знал, что для Дона сражение с раком становится все напряженнее, и подумал, что настала пора высказать ему мою признательность и благодарность.

Я помню, что, когда я был совсем молодым, Дон часто говорил, что мы должны собираться, чтобы отметить все важные достижения людей, пока те все еще с нами. Если мы присутствовали на похоронах, он раздражался, что так много людей ждали, пока близкие их покинут, для того, чтобы от души наполнять их Ведро. «Почему бы не сделать этого, пока они еще живы?» — часто спрашивал Дон.

Итак, к семьдесят девятой годовщине Дона я подготовил для него историю моей собственной жизни. Прочитав ее, он был тронут до слез. А через несколько дней Дон попросил меня подумать над тем, не включить ли эту историю в нашу книгу. Ему показалось, что она служит прекрасной иллюстрацией непрерывного Наполнения Ведро, и я согласился с ним.

Теперь последует история, которую я подарил Дону ко дню рождения. Она рассказывает о том, как регулярное Наполнение Ведро формировало мою собственную жизнь, пока я взрослел.

Искать первые проблески таланта

Я был первым ребенком в очень большой семье, и мне посчастливилось испытать на себе уникальный метод воспитания детей.

Он полностью нарушал традиционный для того времени подход. С самого рождения все члены моей семьи старались помочь мне сосредоточиться на том, что у меня получалось лучше всего. Они постоянно поддерживали и подбадривали меня.

К тому времени, когда мне исполнилось четыре года, мои мать и бабушка заметили мой живой интерес к чтению. И они сидели со мной часами, помогая мне выучиться читать. Такое наставничество, воспитание и внимание имели большое значение.

Когда мои домашние оказывались рядом, они спрашивали, что я сейчас читаю, или интересовались, чем я занимаюсь. Оглядываясь назад, я вижу, что они искали самые первые проблески моих талантов и устремлений. Как только в семье замечали мое увлечение чем-нибудь, меня поощряли узнать как можно больше об этом. Родные никогда не стеснялись в похвалах и всегда были готовы одобрить малейшее мое достижение.

Окружавшие меня люди не прекращали наполнять мое Ведро и позднее. Когда мне было то ли восемь, то ли девять лет, они обратили внимание на мой предпринимательский дух и отметили, что мне нравилось лидировать среди моих товарищей. И когда мне исполнилось десять, мой дедушка (Дон) предложил мне начать собственный бизнес. Мне понравилась эта идея, и я решил открыть палатку со сладостями. Как всегда, вся моя семья была озабочена тем, как бы помочь мне реализовать новое увлечение, вся семья сплотилась вокруг этого проекта.

И через несколько месяцев наше маленькое предприятие стало процветать. Для нас стало недостаточно просто делать закупки в местном оптовом магазине, и мы добились, чтобы крупный поставщик сладостей сделал скидку для нашей компании и согласился доставлять нам товар. Постепенно мы перестали ограничиваться сладостями, и расширили ассортимент; теперь мы продавали кое-какую одежду и прочие мелочи. К тому времени, когда мне исполнилось 12, в нашей компании было занято более 20 моих школьных товарищей, и мы получили и разделили пару тысяч долларов чистой прибыли. Через несколько лет нашей деятельности эта история попала на обложку местной газеты и о ней рассказали в национальных новостях.

Заботливое, внимательное и искреннее Наполнение Ведро оказало большое влияние на мою жизнь. Мое Ведро было переполнено, и это позволило мне сосредоточиться на том, чтобы в свою очередь наполнять Ведра окружающих. В конце каждого месяца я распределял зарплату и комиссионные, основываясь на том, кто сколько продал. Мне было приятно наблюдать, как, наполняя Ведра, я поднимал дух моих друзей, домашних и совсем молодых сотрудников.

Мои родители были сосредоточены на поощрении позитивного и в то время, когда я получал образование. Они расспрашивали меня о любимых предметах и внешкольных увлечениях почти каждый день. И вместо того, чтобы отчерпывать из моего Ведро, когда я не успевал по курсам музыки или искусств, они поощряли меня посвящать больше времени тем занятиям, которые давали мне больше удовлетворения.

Родители заметили мой аналитический склад ума, то, что я интересовался действиями с числами, а также текущими событиями, поэтому они посоветовали мне уделять больше внимания изучению математики и социальных наук. И хотя по этим предметам у меня и так были прекрасные оценки, мои домашние считали, что от моего образования будет больше толку, если я посвящу больше времени тем предметам, к которым у меня есть природное влечение.

В отличие от большинства моих учителей и родителей моих друзей, мои родители вовсе *не* намеревались сделать из меня круглого отличника. Отдавая себе отчет в том, что при рождении мне на ухо наступил медведь, они понимали, что бесполезно толкать меня в музыку — в лучшем случае я достиг бы среднего уровня.

Частым присловьем в моей семье был старый добрый принцип: «Никогда не пытайся научить поросенка петь. Это досаждают поросенку и отнимает время у тебя». Когда я стал студентом, этот принцип давал мне чувство свободы. Я не старался преуспеть во всем. Вместо этого я в поте лица трудился в тех областях, где раскрывался мой природный талант.

Родной очаг

Я вспоминаю, какие странные чувства испытывал, когда приходил в гости к моему школьному товарищу. Все было не так, как у меня дома. Мы проходили в дверь, переполненные энергией, — ведь уроки кончились. И первое, что говорила его мама, было что-то вроде:

«Я решила тебе приводить друга?»

«Ты опять нарвался на неприятности в школе?»

«Как тебя угораздило провалить этот тест?»

Иногда ее упреки были небезосновательны. Но меня всегда поражало, насколько ее первые слова бывали негативными. Еще одна моя одноклассница, приходя домой, всегда находила у себя на кровати список негативных замечаний вроде: «Тебе нужно поработать над своей осанкой». Это была не самая дружелюбная среда. Особенно если сравнить с тем, что слышал я у себя дома:

«Как дела в школе сегодня?»

«Чем бы ты хотел заняться после обеда?»

«Хочешь показать какую-нибудь тетрадь с сегодняшним заданием?»

«Вам с друзьями удалось поиграть сегодня в баскетбол (наш любимый вид спорта) на уроке физкультуры?»

Вначале я думал, что, должно быть, у этих моих друзей проблемные семьи. Но со временем я обнаружил, что это обычный порядок вещей. Оглядываясь назад, я думаю, что этим можно объяснить, почему мы с друзьями проводили так много времени у меня дома. Там наши Ведра наполнялись позитивной энергией и поощрением. Мой дом был для нас «базовым лагерем», где мы подпитывались положительными эмоциями, прежде чем выйти в негативно заряженный окружающий мир.

Перед лицом смертельной угрозы

Моя жизнь разворачивалась по этому позитивному сценарию до тех пор, пока мне не исполнилось 16 лет. Тогда я начал ощущать,

что мой левый глаз видит все хуже, и столкнулся с первыми в жизни значительными трудностями.

Доктора обнаружили несколько опухолей в моем глазу, и я пережил несколько серьезных хирургических вмешательств. Через год левый глаз вообще перестал видеть — и навсегда. Вдобавок мое состояние заставляло предположить наличие «генетической аномалии», которая является причиной возникновения спорадических опухолей во всем теле. Результаты теста ДНК подтвердили, что у меня крайне редкое нарушение: болезнь Гиппеля-Линдау (цереброретинальный ангиоматоз). А это означало, что вполне вероятно было внезапное появление опухолей в поджелудочной железе, почках, барабанных перепонках, надпочечниках, в головном и спинном мозге.

Узнав об этом впервые, я был шокирован. Но на каком-то уровне моего сознания я удивился, насколько мало эта новость обескуражила меня. С этого времени вместо того, чтобы углубляться в негативные или неконтролируемые аспекты моей болезни, моя семья помогала мне сосредоточиться на том, что *можно* сделать в этой ситуации. Хотя я очень хорошо осознавал свое положение, я никогда не был подавлен. В критический период моей жизни искренняя забота и позитивность сыграли большую роль.

Что же я сделал, узнав о столь неутешительном состоянии моего здоровья? На неделю я погрузился в изучение вопроса о том, что делать и как жить дальше с таким нарушением. Когда друзья спрашивали меня о полной потере зрения в левом глазу, я не терялся и объяснял, что уровень зрения в моем правом глазу был 20/10, то есть гораздо выше среднего.

Оглядываясь назад, я понимаю, что дело было в том, что я не считал свой диагноз проклятием или смертным приговором. Напротив, я видел в нем возможность стать активнее и оставаться на вершине моего физического здоровья.

Узнавая все новые сведения об этой редкой болезни, я обнаружил, что с большей частью опухолей в моем конкретном случае можно справиться с помощью ранней диагностики и лечения. Я решил взять ситуацию под контроль, регулярно проходя сканирование и обследования.

Тем временем дела шли почти так же, как и раньше — и в общении, и в занятиях спортом, и в учебе. Моя повседневная жизнь не изменилась. Еще несколько лет я задумывался о моем здоровье только раз в 6 или 12 месяцев, когда приходило время медицинского обследования. Разумеется, в ожидании результатов магнитно-резонансной томографии и компьютерного сканирования я беспокоился. Но мне удавалось не фокусировать внимание на этом ощущении. Во многих смыслах моя вера и мой дух были сильны как никогда.

Мой подход состоял в том, чтобы принять вызов с открытым забралом. Не уверен, что я полностью осознавал мое состояние, но я не позволял проблемам овладеть мною. Через десять лет мои близкие друзья признавались, что они боялись и беспокоились за меня все это время. Но еще они вспоминали, насколько поражал их мой позитивный настрой. Хотя они знали, что я был на высоте, им было трудно поверить, что я не поддавался постоянным переживаниям о моем состоянии.

На самом деле в этом не было ничего странного или непостижимого. Ежедневно мои друзья и семья по каплям наполняли мое Ведро, и это *создало в нем неисчерпаемый запас, поддерживавший меня и в тяжелые времена.*

Изобилие позитивных эмоций

Когда я получал высшее образование, члены моей семьи продолжали обращать внимание на мои сильные стороны, которые они замечали, и это очень помогало мне определиться с приоритетами и честолюбивыми помыслами. Пришла пора становиться студентом, и мне было уже ясно, что в колледже я хотел бы изучать психологию. Мне нравилось заниматься исследовательской работой и разбираться в том, что движет людьми. Поэтому, выбирая учебное заведение, я отправил документы в такие отечественные колледжи, где была сильная программа по психологии. И конечно же, моя семья очень поддерживала меня при поступлении. Они помогали мне с документами и вместе со мной посещали колледжи.

Такая позитивная поддержка позволила мне быстро адаптироваться к новой жизни в колледже. Хотя мои родные были за тысячу миль, им по-прежнему удавалось регулярно наполнять мое Ведро. Первые три года в колледже все шло гладко.

К сожалению, впереди меня ждали очередные испытания.

В последний год учебы в колледже обследование показало опухоль в надпочечнике. Еще через пять лет доктора нашли раковые опухоли в почках. Во время работы над этой книгой сканирование показало несколько новых опухолей в поджелудочной железе, надпочечниках и в спинном мозге.

Каждый раз вначале я испытывал страх и фрустрацию. Но самой запомнившейся реакцией было ощущение облегчения от того, что эти опухоли были обнаружены до того, как они перешли в стадию метастаз и распространились на другие органы. Моя бдительность и осведомленность о собственном состоянии были вознаграждены. Любая ситуация могла быть разрешена путем хирургического вмешательства. Поэтому я изучил все статьи о моем положении, какие только мог достать. Мне хотелось иметь полное представление о вариантах хирургического лечения и о возможном риске. Вся моя энергия была сосредоточена на том, что *можно* сделать. Я не тратил силы на бесплодные размышления о том, что уже произошло, или о том, на что никак не мог повлиять.

До сегодняшнего дня я никогда не останавливался на моем пути и не спрашивал: *«Почему же это все случилось со мной?»* Это действительно так. Я мог поддаваться фрустрации, но никогда не шел наперекор судьбе; и есть большая разница между такими подходами.

Лично я не видел никакого смысла сидеть и горевать или предаваться жалости к себе в этой ситуации. Этого никогда не случалось со мной. К тому же уныние могло бы ухудшить мое эмоциональное или физическое состояние.

Хотя угроза столкнуться с различными формами рака остается со мной по сей день, я не вижу другого выхода, кроме как сконцентрироваться на том, что еще можно сделать, чтобы противостоять болезни. И я искренне могу сказать, что вполне можно придерживаться такой позиции в повседневной жизни.

Почему? Ответ простой. Прожив почти три десятилетия, я не могу припомнить ни одного дня, чтобы мое Ведро не наполнялось снова и снова моими родственниками и друзьями.

Полные Ведра нужны всем

Моя история — это, конечно же, крайний пример Наполнения Ведра. Мне самому она могла бы показаться выдумкой, если бы я прочитал что-либо подобное. Но позвольте мне заверить вас, что каждое слово в ней — чистая правда. В моей ситуации постоянных физических испытаний неисчерпаемое Наполнение Ведра в буквальном смысле спасает мне жизнь.

Все мы знаем, что в течение жизни нам придется столкнуться с большими испытаниями. Иногда кажется, что нам попался «неудачный расклад» и что такая жизнь несправедлива. Но мы не должны позволять, чтобы наша сущность определялась этими трудностями. Наш отклик на проблемные ситуации и наше эмоциональное состояние куда важнее. Позитивная поддержка наших сил может предотвратить крах, обусловленный негативом. А понимание того, что мы делаем все, что можем, позволяет не просто выживать, но и расти вопреки невзгодам.

Главное — личность

Следует признать, что история частной жизни, которую вы только что прочитали, очень необычна. Но примеров того, что жизнь людей стала лучше и производительней в результате постоянного Наполнения Ведро, — бесчисленное множество. На самом деле вы можете видеть, как это все время происходит в лучших трудовых коллективах.

Помните представителя сервиса из второй главы, который так хорошо обошелся с вами, когда вы позвонили и рассказали ему о своей проблеме? Давайте представим, что это произвело на вас такое большое впечатление, что вы спросили, как его зовут. И предположим, что потом вы позвонили еще раз, чтобы рассказать начальнику «Теда», как тому удалось очаровать вас. А когда вы не скупились на подробности, описывая его «дружелюбный голос» или «эффективную технику разрешения проблем», его начальник все это записывал быстро, как только мог.

Через полчаса, когда Тед закончил с еще одним звонком, успешно оказав помощь другому обеспокоенному клиенту (действительно, он делает это целый день), он получил новое сообщение по электронной почте от своего босса.

Тед заметил, что босс отправил копии этого сообщения группе его ближайших товарищей по работе. В теме письма значилось: «Сегодня вы добились выдающегося успеха». Тед так и впился глазами в текст сообщения. А в нем начальник точно описал, что Тед

сделал, чтобы помочь вам. В письме (напомним, что его прочитали и товарищи Теда) присутствовали конкретные детали его действий и некоторые фразы из вашего диалога. Свое сообщение начальник резюмировал тем, что работа Теда не просто понравилась клиенту, но еще и «сделала день этого человека намного легче».

Тед читал письмо и не мог сдержать широкую улыбку. Хотя он и устал после длинного рабочего дня, некоторые клиенты бранились, и ему приходилось все это выслушивать, — полученное сообщение придало ему сил.

Босс Теда знал главный секрет правильного Наполнения Ведро: *одобрение наиболее ценно и действенно, когда оно персонализированное, особенное и заслуженное*. Босс ясно понимал, что такое электронное письмо с копиями товарищам Теда переполнит его Ведро. А может быть, начальник Теда знал еще, что точно такой же подход не срабатывает с коллегами Теда, некоторые из которых предпочитают молчаливое похлопывание по спине, а некоторые — громогласную похвалу на общем собрании.

Дело в том, что способы Наполнения Ведро для каждого человека уникальны и особенны. Почти очевидно, что для каждого есть и неприемлемые способы. Общие, раз и навсегда выработанные приемы не работают. Никому не нужно признание, которое кажется вымученным и фальшивым.

И иногда похвала, которая, как вам кажется, должна воодушевить служащего, может обернуться ужасным — да еще и публичным скандалом.

Сюжет из ночного кошмара

Послушайте, что случилось однажды с управляющей Сьюзан и одним из лучших ее подчиненных, представителем отдела обслуживания клиентов Маттом. Описанные события произошли в крупной страховой компании, которую институт Гэллага консультировал в 1980-х годах. Когда Сьюзан стала управляющей подразделения этой компании, она быстро поняла, что ее успех зависит от ее спо-

способности вдохновить группу обслуживания клиентов на достижение наилучших результатов.

Когда-то Сьюзан сама работала с клиентами, и ей очень нравилось получать награды под громкие аплодисменты коллег. Во время рабочего дня она поглядывала на любимые дипломы и выпелы и вспоминала воодушевление, которое чувствовала, когда ей вручали их. Это по-настоящему тонизировало ее.

И вот, Сьюзан решила устроить церемонию награждения лучших представителей отдела обслуживания клиентов. Для этого события он выбрала лучший отель города. Она пригласила всю группу обслуживания клиентов вместе с семьями, наняла известного оратора и еще нескольких человек, чтобы занимать приглашенных.

Последним пунктом программы было главное ежегодное награждение представителей отдела обслуживания, показавших прекрасные результаты работы за год. Чтобы по-особенному выделить Матта, лучшего из лучших, Сьюзан приберегла его награждение на конец. Она хотела, чтобы эта часть церемонии была главным событием вечера. Скрытый под покрывалом таинственный предмет возбуждал пересуды и оживление в зале.

Сьюзан надеялась, что эта награда будет воодушевлять Матта еще многие годы. Перед тем как назвать его лучшим, Сьюзан огласила длинный список всех его достижений и обрушила на него дождь похвал. Затем она сняла покрывало, подняла приз над головой, и объявила имя Матта. Этот момент она прокручивала в голове последние несколько недель. Она часто представляла себе сияющее лицо Матта.

Каково же было ее изумление, когда события пошли совсем по другому сценарию. *Матт разозлился!* Выражение боли на его лице и враждебные жесты были очень красноречивы.

Разгневанный сотрудник прошел к микрофону и заявил собравшимся, что он не желает никакой награды — это просто пустой знак, который вовсе не имеет для него значения. У него целая куча таких, зачем ему нужен еще один?

Это был самый ужасный вечер в жизни Сьюзан. Провал не только снизил дух всей группы, теперь перед Сьюзан встала задача вновь

завоевать доверие своего лучшего служащего. Когда она оправилась от шока, то задумалась — как выражать признательность Матту в будущем.

Подход «каждый раз по-разному»

Сьюзан начала с того, что узнала о Матте побольше. Она выяснила, что самым дорогим в его жизни были две его маленькие дочки. Когда Матт говорил о них, лицо его светлело. Их новые фотографии он часто показывал в офисе.

В следующем году Матт снова был одним из лучших сотрудников. У Сьюзан было твердое намерение провести церемонию награждения как полагается. Она связалась с женой Матта и попросила ее отвести дочерей к лучшему фотографу, чтобы сделать парадный портрет, но никому не рассказывать об этом.

Когда торжественный вечер шел своим чередом, все было в порядке. Сьюзан начала церемонию с рассказа об одном особенном человеке. Она поведала не просто о выдающемся представителе отдела обслуживания клиентов, но о человеке, преданном своей семье. А потом Сьюзан открыла прекрасный портрет любимых дочерей Матта.

И тотчас же Матт бросился на сцену и обнял Сьюзан. Его глаза были полны слез. Все присутствовавшие были тронуты. Матт и представить себе не мог более значимого и человеческого признания его заслуг. Это навсегда изменило его взгляд на начальницу и на работу.

Обращайтесь к человеку лично

Урок ясен. Если вы хотите, чтобы люди поняли, как вы цените их вклад, насколько они важны для вас, похвала и признание с вашей стороны должны иметь значение, особенное для каждого человека.

Личностно-ориентированное Наполнение Ведер не просто более эффективно для повышения производительности коллектива. Оно формирует продолжительные взаимоотношения и навсегда меняет человеческие жизни.

Пять стратегий повышения уровня позитивных эмоций

Чтобы повысить уровень позитивных эмоций в вашей жизни и в жизни окружающих, вам нужно обрести привычку Наполнения Ведер. В этом нет ничего нового для нас. Теперь мы все знаем, что достигнем большего в наших отношениях, карьере и в жизни, если будем увеличивать поток позитивных эмоций вокруг нас.

Но просто *знать* об этом недостаточно. Как и для достижения любых других целей в жизни, вам нужен особенный, действенный план для претворения благих намерений в жизнь. Мы изучили нашу базу данных, в которую входит более 4000 открытых интервью на эту тему и выделили список из пяти стратегий, которые с большей вероятностью приводят к нужному результату.

Пять стратегий

Первая стратегия

Избегайте утечек

Вторая стратегия

Пролейте свет на хорошее

Третья стратегия

Завоюйте настоящую дружбу

Четвертая стратегия

Дарите неожиданно

Пятая стратегия

Измените Золотое Правило

Избегайте утечек

Прежде чем мы сможем приступить к накоплению, нужно рассчитаться с долгами. Точно так же мы должны исключить утечки из Ведер, прежде чем сможем начать наполнять их.

Узнав о теории Ведро и Ковша, один наш знакомый решил испытать ее. Он искал способы прекратить отчерпывать из Ведер других людей. Поэтому он завел простую привычку при каждом контакте спрашивать себя — долил он или отчерпнул из чужого Ведро. Он рассказал, что вначале привыкнуть к этому было непросто, но через некоторое время он осознал, что метод работает. Он успевал остановиться, прежде чем сделать негативное замечание, — а в некоторых случаях заменял его позитивным, — и это позволило ему и окружающим чувствовать себя лучше.

В ближайшие дни попытайтесь замечать, когда вы собираетесь отчерпнуть из чужого Ведро — и останавливайтесь. Вспомните ваши последние контакты. Может быть, вы подшучивали над собеседником? Затронули его слабое место? Объявили во всеуслышание, что он поступил неправильно? Если это так, в следующий раз сделайте усилие и нажмите «стоп».

Когда вы укротите свою привычку отчерпывать из чужих Ведер, поощряйте такие же перемены в окружающих. Есть ли в вашем коллективе люди, которые постоянно критикуют или высмеивают других? Замечали ли вы, что они собираются в стаи и сообща

черпают из чужих Ведер? В следующий раз, когда вы столкнетесь с прогрессирующим отчерпыванием из Ведер, сделайте что-нибудь. Убедите остальных, что необоснованная негативность только ухудшает ситуацию.

Действительность такова, что некоторые вечно негативные и попросту вредные люди вовсе не хотят меняться, несмотря на все ваши усилия. У них глубокие Ковши, и они исполнены решимости использовать их. Вы подаете им пример, но это не помогает — тогда сделайте полный разворот и уйдите от них подальше. Это для вашего же блага и эмоционального здоровья.

Если вы действительно решили прекратить отчерпывать из Ведер, отслеживайте ваш прогресс, *анализируя, какими были ваши контакты*. Именно так. Вспомните несколько последних встреч с людьми. Решите, какими они были — скорее, позитивными или, скорее, негативными. Отметьте их в памяти плюсом или минусом. Запишите, если это нужно. Чтобы помочь вам, мы поместили специальную таблицу на нашем сайте по адресу: www.bucketbook.com.

Ну и как, позитивным или негативным было большинство контактов?

Теперь, когда вы знаете, каково это — наполнять Ведра ваших друзей, родственников, коллег по работе и остальных, спросите себя: «Что от меня требуется, чтобы достичь волшебного отношения пяти позитивных взаимодействий к одному негативному, о котором я читал в третьей главе?»

Пролейте свет на хорошее

Каждый контакт дает нам шанс осветить то хорошее, что есть в нашей жизни — и наполнить Ведро.

Наша добрая знакомая недавно открыла для себя силу сконцентрированности *на хорошем*. Будучи несчастлива в браке, она неделями пыталась подвигнуть мужа на перемены. Он, казалось, был не склонен уделять ей достаточно времени, а когда она выражала недовольство, занимал оборонительную позицию. Она все больше заикливалась на вещах, которые огорчали ее, надеясь, что он заметит ее проблему. Но обнаруживала, что наоборот, дела шли все хуже и хуже.

Осознав, что бесполезно было объяснять мужу, насколько сильно он огорчал ее, она решилась на эксперимент: стала обращать больше внимания на вещи, которые он делал хорошо, на то, что ей нравилось в нем. Она не возлагала больших надежд на такую тактику, но ей нечего было терять. Как вы думаете, что произошло? Через несколько дней ее муж выглядел счастливее, возвращаясь домой, он уже не был таким отчужденным. Постепенно его внимательность и теплота стали наполнять ее Ведро — точно так же, как ее позитивный настрой по отношению к нему наполнял его Ведро.

Самым же неожиданным оказалось то, что она сама почувствовала себя счастливее, сосредоточившись на позитивном, вместо того, чтобы погрузиться в негативное. А это, в свою очередь, побудило ее

быть более позитивной в общении с другими людьми. Через несколько недель и она, и ее муж излучали обретенную вновь энергию среди друзей и товарищей по работе.

Никогда не следует недооценивать долговременное воздействие Наполнения Ведер других людей. Доктор Барбара Фредриксон говорит, что позитивные эмоции создают «цепь событий в межличностном общении», их далеко идущие результаты вы, возможно, увидите, а возможно и нет. Но они все равно есть.

Каждый раз, когда вы наполняете Ведро, вы что-то приводите в движение.

Представьте себе: если вы каждый день доливаете в два Ведра, а хозяева этих Ведер, в свою очередь, доливают еще в чьи-нибудь два Ведра, то через десять дней более тысячи Ведер окажутся наполненными. Если же каждый из этих людей будет доливать не в два, а в пять Ведер, то всего лишь за 10 дней будут наполнены 10 миллионов Ведер!

Поэтому не обрывайте цепочку. Если кто-нибудь наполняет ваше Ведро, примите это. Никогда не отказывайтесь и не преуменьшайте сделанного для вас. Наполните Ведро в ответ, поблагодарив, дайте знать, что вы цените комплимент или одобрение. В свою очередь, вы тоже можете поделиться обретенной позитивной энергией с другими людьми.

Хотите узнать, насколько успешно вы наполняете Ведра по сравнению с другими? На нашем интернет-сайте вы найдете Тест позитивного влияния. Он состоит из 15 вопросов и служит специально для получения результатов сравнительного анализа. (Все вопросы перечислены на следующей странице.) Тест был разработан для того, чтобы помочь вам понять, насколько часто вы наполняете Ведра. Мы советуем заполнить этот вопросник прямо сейчас, подсчитайте стартовые очки и оцените: вы оказываете *низкое, среднее или высокое влияние* на ваше окружение. Кроме того, вы сможете сравнить ваш результат с результатами других людей, полученными из опросов Института Гэллапа.

Не огорчайтесь, если вначале ваш результат окажется довольно низким. Тест разработан для того, чтобы обеспечить вас шкалой для

отслеживания постепенного улучшения. Вопросы позволяют выразить в цифрах ключевые аспекты вашего прогресса. Чтобы утвердиться в намерении добиться успеха в наполнении Ведер, распечатайте список вопросов с веб-сайта и используйте их как руководство к совершенствованию.

Отправьте ссылку друзьям, если вы хотите сравнить ваши результаты. Возможно, вам будет интересно определить лучшего Наполнителя Ведер в рабочем коллективе, в кругу друзей или в семье. Попробуйте сделать это прямо сейчас, а затем еще раз через несколько месяцев. Посмотрите, насколько значительным будет улучшение.

Вопросы Теста позитивного влияния

1. Я кому-то помог за прошедшие сутки.
2. Я исключительно вежливый человек.
3. Мне нравится быть среди позитивных людей.
4. Я кому-то высказал одобрение за прошедшие сутки.
5. Я придумал средство, как порадовать людей.
6. Моя производительность растёт, когда я нахожусь среди позитивных людей.
7. За прошедшие сутки я кому-нибудь сказал, что он или она мне безразличны.
8. Для меня важно знакомиться с людьми, куда бы я ни шел.
9. Если я получаю признание, то мне в свою очередь хочется выразить признательность кому-нибудь еще.
10. За прошедшую неделю я выслушал, как кто-то рассказывает о своих целях и амбициях.
11. Я стараюсь развеселить несчастных людей.
12. Для меня важно называть собеседников тем именем, которое им нравится.
13. Я замечаю, что мои коллеги делают на превосходном уровне.
14. Я всегда улыбаюсь тем, с кем встречаюсь.
15. Мне всегда приятно выразить одобрение, когда я вижу хорошие поступки.

Завоюйте настоящую дружбу

Во время учебы в школе дети часто бывают преданны своим спортивным командам, группам поддержки, музыкальным коллективам или еще каким-нибудь внешкольным сообществам, даже если их деятельность не вполне отвечает интересам ребенка. Если их не заставляют родители, и они не достигают заметных успехов, почему же они столь преданны? Может быть, по той же причине, по которой многие сотрудники остаются в компаниях, далеких от идеала, или даже вредных для здоровья, — возможно, у этих людей есть там лучший друг.

Если вы поразмыслите над этим, то поймете, что многие из нас присоединяются к группам, командам и организациям из-за лучших друзей. Мы говорим «лучшие друзья», потому что наши исследования продуктивных трудовых коллективов показали, что иметь «друзей», «добрых друзей» или «близких друзей» не так важно, как иметь *«лучшего друга на работе»*. Люди, у которых есть лучшие друзья на работе, строже выполняют требования безопасности, у них выше индекс удовлетворенности клиентов и растет производительность труда.

И хотя словосочетание «лучший друг» предполагает некоторую исключительность, оно вовсе не означает, что вы должны ограничиться одним близким другом. Мы даже возьмем на себя смелость

посоветовать вам чаще заводить отношения на уровне «лучших друзей» и на работе, и дома, и в общественном кругу.

Прекрасные взаимоотношения ведут к значительному повышению удовлетворенности жизнью. Известный психолог Эд Динер обнаружил, что «у самых счастливых людей лучшие социальные взаимоотношения». С другой стороны, Динер и другие исследователи выяснили, что одинокие люди страдают психологически.

Вспомните ваши лучшие взаимоотношения. Скорее всего, они образовались в результате начальной серии позитивных взаимодействий. Маловероятно, чтобы вы подружились с кем-нибудь, если большая часть начальных взаимодействий была негативной. Помните об этом во время первого контакта с новым знакомым.

Для начала узнайте имена всех людей, с которыми регулярно встречаетесь — и в каждом случае удостоверьтесь, что им нравится, когда их называют именно так. Конечно же, это может показаться не столь важным, однако это может произвести большое впечатление. Сложно установить взаимоотношения, пока вы не узнаете имени. А после этого ваши знакомые могут быстро стать друзьями.

Не так важно, чего вы хотите — завязать много отношений или всего лишь несколько, но только глубоких, — лучший подход состоит в том, чтобы наполнять Ведро людей при самом первом контакте. Это действенный способ, чтобы начать новые отношения — и чтобы укрепить уже существующие. На самом деле вряд ли ваша дружба продержится долго, если бросить ее на произвол судьбы, без поддержки, без регулярного Наполнения Ведер.

Заставьте эту теорию работать сегодня же. Начните с самых важных в вашей жизни людей. Расскажите им, как они много значат для вас и почему. Не считайте, что они и так это знают, — а если и знают, то все равно им будет приятно услышать об этом. Продолжайте и дальше интересоваться, — что придает им сил; станьте катализатором для более доверительных, длительных и позитивных отношений.

Выслушайте своих друзей с безусловным, позитивным вниманием. Поддержите их, если они страдают. Подбодрите их. Будьте

наставником, или, по крайней мере, таким человеком, к которому они всегда могут прийти и услышать доброе слово.

Но не останавливайтесь только на друзьях и родственниках. На работе всегда отмечайте, когда кто-нибудь добивается большого успеха. Узнайте что-нибудь новое о каждом человеке, с которым сотрудничаете или общаетесь. Создавайте позитивные взаимодействия со знакомыми, и даже с незнакомыми.

Возможно, вы начнете замечать, что все больше и больше людей хотят быть с вами рядом.

Дарите неожиданно

В третьей главе мы вспоминали передачу *Today*, в которой трудный подросток рассказал, как слова поддержки от одной учительницы перевернули всю его жизнь. Но в то утро в передаче Кати Курик было еще несколько неожиданных поворотов. Когда тот молодой человек, Брайан Бреннет, окончил свой рассказ, Кати Курик сделала ему сюрприз. Она пригласила на сцену его учительницу. Лицо Брайана просияло, когда она вошла вместе со своим мужем, который был одним из любимых его профессоров в колледже.

Как оказалось, эти два педагога были Барбарой и Маком Бледсо, родителями звезды национальной футбольной лиги — защитника Дрю Бледсо. Когда они поприветствовали друг друга, Курик объявила, что у нее есть еще один сюрприз для Брайана. Вошел Дрю Бледсо и подарил Брайану свою футболку и мяч. Брайан был просто переполнен позитивными эмоциями — результатом неожиданного подарка.

Согласно недавнему опросу, подавляющее число людей предпочитают неожиданные подарки. Подарки, которых мы ждем, тоже наполняют наши Ведра, но, по некоторым причинам, если мы получаем что-нибудь неожиданно, наше Ведро наполняется немного больше. Это из-за эффекта неожиданности. И подарок не обязательно должен быть большим, чтобы принести радость.

В роскошном магазине «Saks» на Пятой Авеню провели эксперимент. Продавцы дарили тем покупателям, которые делали покупки только изредка, небольшие сувениры. Хотя это были лишь символические подарки в знак благодарности от «Saks», покупателям они очень нравились, да и продавцам тоже. Эта программа позволила увеличить оборот магазина, превратив случайных клиентов в постоянных.

Неожиданный подарок не обязательно должен быть вещественным. Это может быть дар доверия или благодарности. Вы можете наполнить Ведро друга, рассказав ему что-нибудь личное или доверив ему секрет.

Во время общения ищите возможности делать небольшие сюрпризы без больших затрат — подарите забавную безделушку, обнимите, предложите чашку кофе. Даже улыбка может быть неожиданным и очень ценным даром. Вы можете поделиться чем-нибудь. Какие книги, статьи, истории вы можете предложить вашим знакомым, чтобы оказать положительное влияние на их жизнь?

Помните, что когда вы вручаете подарок или награду, которых ждут, они такие и есть — ожидаемые. Когда их получают, то возникшие приятные чувства уменьшаются от ожидания. А когда человек ожидает признания, но не получает его, то он может быть разочарован. Возможно, именно поэтому эффект неожиданности может поднять Наполнение Ведер на новый уровень.

Измените Золотое Правило

Когда вы наполняете Ведро, то правило «Поступай с другими так же, как *ты хочешь, чтобы поступали с тобой*» не применимо. Мы предлагаем немного изменить его: «Поступай с другими так, как *они хотели бы этого от тебя*». Мы посвятили всю пятую главу тому, чтобы показать справедливость этого правила, но хотим подчеркнуть его еще раз. Когда речь идет о настоящем и значимом Наполнении Ведер, ключевой подход — ориентация на личность. Поэтому когда вы делаете это, двигайтесь вперед и переверните — или, по крайней мере, измените — Золотое Правило.

Вспомните историю Матта, представителя отдела обслуживания клиентов, получившего портрет своих дочерей. Она показывает, что качества, которые делают вас единственным в своем роде, определяют, что именно наполняет ваше Ведро, и наоборот. Очень маловероятно, чтобы одна и та же вещь значила одинаково много для разных людей. Некоторые из нас предпочитают вещественные подарки и награды. Для других важны слова и признательность. Некоторые люди хотят услышать хвалебные речи на публике, а другим больше нравится спокойное одобрение с глазу на глаз или комплимент от кого-нибудь, кого они любят, кем восхищаются или кого уважают.

Еще один важный аспект индивидуального подхода состоит в следующем. То, что мы ценим в других, помогает им формировать

свою личность и свои устремления. Поэтому Наполнение Ведер должно быть особенным для каждого человека.

Вы все еще не знаете, с чего начать? Просто задайте несколько вопросов. Некоторые мы вам предлагаем на следующей странице. Испытайте их на своих друзьях. Если вы — руководитель, обратите внимание на реакцию, которой сопровождаются ваши вопросы, — и действуете в соответствии с ней. Больше информации вы найдете на нашем интернет-сайте.

Интервью для Наполнения Ведер

1. *Каким именем ты любишь, чтобы тебя называли?*
2. *Что тебя больше всего интересует — каковы твои главные увлечения, предпочтения, о чем ты больше всего любишь говорить?*
3. *Что заставляет расти уровень твоих позитивных эмоций, другими словами, что сильнее всего наполняет твое Ведро?*
4. *От кого ты больше всего любишь получать признание или одобрение?*
5. *Какой тип признания или одобрения тебе нравится больше всего? Тебе нравится похвала на глазах у всех или тет-а-тет? В письменной форме или устно?*
6. *В какой форме одобрение мотивирует тебя больше всего? Ты бы предпочел диплом, звание победителя в соревновании, значимое замечание, письмо по электронной почте или что-то другое?*
7. *Каким было самое весомое одобрение, какое ты когда-либо получал?*

Даже если ваша похвала индивидуальна, она будет больше значить для того, кому вы ее адресуете, если она будет особенной. Выразить ее в письменной форме или отправить по электронной почте — отличный способ, чтобы достичь этого. Письменное признание служит особенной наградой, поскольку оно долговременно — адресат может обращаться к нему снова и снова.

На нашем интернет-сайте вы сможете создавать, распечатывать, заказывать и отправлять по электронной почте Капли. Эти Капли — один из способов выразить краткое, личностно-ориентированное, письменное признание. Не стесняйтесь использовать нашу систему, или создавайте свои Капли, делайте так, как лучше для вас и для ваших адресатов.

Капли использовались в бизнесе, в школах, в религиозных организациях более трех десятилетий. Миллионы людей дарили их. Некоторые хранили полученные Капли много лет, как напоминание об их достижениях. Вот некоторые комментарии, которые мы слышали от людей, использовавших Капли.

Капли — это комплименты. Они позволяют сказать человеку: «Ты проделал гигантскую работу» или «Спасибо тебе за то, что ты сделал».

Капли рождают позитивную энергию там, где ее раньше не было.

Капли может послать кто угодно и кому угодно, они не обязательно капаят сверху вниз или снизу вверх. Они могут прийти с любой стороны. Это не то же самое, что начальник, похлопывающий тебя по спине, говоря: «Да, ты хорошо постарался, и мы надеемся, что ты способен на большее».

Капля может быть обыкновенным «спасибо» или мгновением, когда вы заметили, что кто-нибудь делает что-то особенно замечательно, и поняли и оценили это. Я думаю, что Капля — это способ вступить в коммуникацию с кем-нибудь и сказать: «Я заметил, что с тобой происходит, ты мне не безразличен, и я хочу, чтобы ты знал это».

Попробуйте. Сделайте это. Напишите Каплю и побудите других сделать то же самое. Я думаю, что людям очень понравится идея, и они сразу же согласятся применить ее. Попробуйте в небольшом кругу в вашей организации и посмотрите, что получится.

Пример того, как выглядит Капля — настоящий текст из Капли, которую я написал для Дона в возрасте одиннадцати лет, чтобы поблагодарить его за идею начать мой собственный бизнес, о чем я рассказал в четвертой главе.

А теперь наш призыв: поставьте цель писать по крайней мере пять Капель или как-нибудь по-другому выражать свою признательность каждый месяц. Наш интернет-сайт облегчит вашу задачу. Там вы можете найти Капли, которые перепишите от руки, или напечатаете и отправите по электронной почте. Этот сайт позволит вам также настроить напоминки для Наполнения Ведер на тот случай, если вы чувствуете, что вас нужно подталкивать.

Когда вы составите Каплю, вы можете передать ее адресату лично и без огласки, отправить ее обычной или электронной почтой или громогласно прочесть ее самым помпезным образом. Сделайте так, как лучше для Наполнения Ведро адресата. В этом суть наилучшего Наполнения Ведер!



КАПЛЯ В ТВОЕ ВЕДРО

Спасибо за то,
что ты подарил мне идею начать
собственный бизнес. Это помогло мне
по-настоящему разобраться в коммерции.
Я думаю, что это замечательный совет
и я очень рад, что последовал ему.
Biz Kids процветают благодаря твоим
прекрасным идеям.

С любовью,
Там.

Эпилог

Представьте себе, какой станет ваша жизнь спустя год после того, как в нее войдет ежедневное Наполнение Ведер. Мы думаем, что вас ожидают такие изменения:

- ♦ На работе вы будете производительнее и радостнее.
- ♦ У вас будет больше друзей.
- ♦ Ваши коллеги и клиенты будут чувствовать большее удовлетворение и вовлеченность.
- ♦ Ваш брак станет крепче.
- ♦ Отношения с родственниками и друзьями станут ближе.
- ♦ Вы станете счастливее, ваше здоровье укрепитя, и вы вступите на путь, ведущий к долгой жизни.

Есть много научных и практических доказательств важности Наполнения Ведер в нашей жизни. Пользуйтесь любой возможностью умножить позитивные эмоции окружающих. Это очень значимо. Это может даже изменить мир.

Не теряйте понапрасну время. Где-то есть Ведро, которое нужно наполнить.

Замечания

Для того, чтобы написать эту книгу, мы проработали множество накопленных за десятилетия всесторонних исследований трудовых коллективов и разработок в области психологии. По большей части результаты этих исследований были изложены в научных работах, и очень часто такое изложение нельзя было назвать популярным. Создавая нашу книгу, мы хотели выделить самые существенные открытия и сделать их доступными как можно более широкому кругу читателей. Мы надеялись, что тысячи людей смогут извлечь пользу из прекрасных работ ученых, которые мы перечислим ниже. Мы приводим номер страницы и короткую ссылку, соответствующие упоминаниям данных работ в тексте.

Введение

- С. 9 В результате работы Дона в 1990-х годах возникла новая область исследований: Позитивная Психология: *Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M.* Positive psychology: an introduction // American Psychologist. 2000. 55. 514.
- С. 10 Хотя к тому времени Дон уже написал несколько книг: *Clifton D. O.* The mystery of the dipper and the bucket. [Brochure]. Lincoln, NE: King's Food Host. Food Host USA, Inc. 1966.

Глава 1

Негативное убивает

- С. 15 Во время корейской войны: *Mayer W.* (Speaker). (1967). Mind control, the ultimate weapon. Audiocassette purchased from Reality Zone and transcribed by Gallup. Available at <http://store.yahoo.com/realityzone/mindcontrol.html>

- C. 20 Тронутые этой историей: *Clifton D. O., Hollingsworth F.L., Hall W.E.* A projective technique for measuring positive and negative attitudes towards people in a real-life situation // *The Journal of Educational Psychology*. 1952, May. 273–283.

Глава 2

Позитивность, негативность и производительность

- C. 23 Последние результаты: *Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E. A.* Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: a meta-analysis. Washington D.C.: The Gallup Organization, 2003.
- C. 24 Исследования показывают, что у тех лидеров организаций: *George J. M.* Leader positive mood and group performance: The case of customer service // *Journal of Applied Social Psychology*. 1995. 25, 9. 778–794.
- C. 26 Согласно данным Министерства труда США: *Theisen T.* Recognizing all staff members is an important task // *Lincoln Journal Star*. 2003, March 25. P. 4A.
- C. 26 В одном исследовании состояния здоровья сотрудников: *Bhattacharya S.* Unfair bosses make blood pressure soar. (2003, June). [NewScientist.com](http://www.newscientist.com). Retrieved August 20, 2003, from <http://www.newscientist.com/news/news.jsp?id=ns99993863>
- C. 28 Экономика США: Post 9/11, Compassionate companies had highly engaged employees, reports GMJ. (2002, March). Gallup Management Journal. Retrieved August 20, 2003, from <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=478>
- C. 31 Нет ничего удивительного: *Harter J.K., Schmidt F.L., Killham E.A.* Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: a meta-analysis. Washington D.C.: The Gallup Organization, 2003; *Cameron K. S., Bright D., Caza A.* (in press). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance // *American Behavioral Scientist*.

Глава 3

Каждое мгновение имеет значение

- C. 43 Исследование, проведенное доктором Элизабет Херлок в 1925 году: *Hurlock E. B.* An evaluation of certain incentives used in school work // *Journal of Educational Psychology*. 1925. 16. 145–159.
- C. 44 В результате возникновения позитивной психологии: *Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M.* Positive psychology: an introduction // *American Psychologist*. 2000. 55. 514.

- C. 45 По словам лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана: *Kahneman D.* (2002). A day in the lives of 1,000 working women in Texas. Presented at the First International Positive Psychology Summit, Washington D. C. Transcript from voice recording available at http://www.gallup.hu/pps/kahneman_long.htm
- C. 45 Недавно в разделе передачи *Today: Touchet T.* (Executive Producer). (2003, November 11). Today [телепередача]. New York: NBC.
- C. 47 В новаторской работе Джона Готтмана: *Gottman John.* Why marriages succeed or fail... and how you can make yours last. New York: Fireside, 1994.
- C. 47 Через десять лет: *Cooke R.* (2004, February 17). Researchers say they can predict divorces. The Boston Globe Online. Retrieved February 20, 2004, from http://www.boston.com/news/globe/health_science/articles/2004/02/17/researchers_say_they_can_predict_divorces/
- C. 47 Последние исследования показали: *Losada M.* The complex dynamics of high performance teams // Mathematical and Computer Modeling. 1999. 30. 179–192.
- C. 49 Математическое моделирование позитивно-негативных отношений Фредриксона и Лосады: *Fredrickson B.* (2003, October). Positive emotions and upward spirals in organizations. Presented at The Gallup Organization World Conference, Omaha, NE.
- C. 49 Тысячи исследований: *Witvliet C.V.O., Ludwig T.E., Vander Laan K.L.* Granting forgiveness or harboring grudges: implications for emotion, physiology, and health // Psychological Science. 2001. 12. 117–123; *Seligman M. E. P.* Authentic happiness. New York: The Free Press, 2002; *Snyder C. R., Rand K. L., Sigmon D. R.* Hope theory: a member of the positive psychology family. Handbook of Positive Psychology. New York: Oxford University Press, 2001, pp. 257–268.
- C. 49 Ученые, в течение 30 лет обследовавшие 839 пациентов клиники Мэйо: *Maruta T., Colligan R. C., Malinchoc M., Offord K. P.* Optimists vs. pessimists: survival rate among medical patients over a 30-year period // Mayo Clinic Proceedings. 2000. 75. 140–143.
- C. 49 Еще одно знаковое исследование 180 пожилых католических монахинь: *Danner D., Snowdon D., Friesen W.* Positive emotions in early life and longevity: findings from the nun study [Electronic version] // Journal of Personality and Social Psychology. 2001. 80. 804–813.
- C. 50 Чтобы вполне осознать сказанное: Smoking hits women hard. (1999, January 12). BBC News/BBC Online Network. Retrieved August 20, 2003, from <http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/253627.stm>
- C. 50 Исследование выпускников Гарварда: *Peterson C., Seligman M. E. P., Valiant G. E.* Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness:

a thirty-five year longitudinal study // Journal of Personality and Social Psychology. 1988. 55. 23–27.

- С. 50 Анализ крови, лежащий в основе этих исследований: *Peterson C., Bossio L.M.* Health and optimism. New York: The Free Press, 1991.
- С. 53 Барбара Фредриксон, директор Лаборатории позитивных эмоций и психофизиологии в Мичиганском университете: *Fredrickson B. L.* Leading with positive emotions. Retrieved August 20, 2003, from University of Michigan Business School, Faculty and Research Web site: <http://bus.umich.edu/FacultyResearch/Research/TryingTimes/PositiveEmotions.htm>

Глава 4

История Тома: Переполненное Ведро

- С. 55 Известный психолог Эд Динер: *Diener E.* Positive psychology. Presented at The Gallup Organization World Conference. 2003, October. Omaha, NE.
- С. 57 Через несколько лет нашей деятельности: *Switzer Gerry.* Business is elementary for these school children // Lincoln Journal-Star. 1985, April 9. pp. 1, 8.

Глава 6

Пять стратегий повышения уровня позитивных эмоций

- С. 74 Доктор Барбара Фредриксон говорит: *Fredrickson B.* Positive emotions and upward spirals in organizations. Presented at The Gallup Organization World Conference. 2003, October. Omaha, NE.
- С. 78 Известный психолог Эд Динер обнаружил: *Diener E.* Positive psychology Presented at The Gallup Organization World Conference. 2003, October. Omaha, NE.
- С. 81 В роскошном магазине «Saks» на Пятой Авеню: *Suffes S.* (2004, January). How Saks Welcomes New Customers // Gallup Management Journal. Retrieved March 4, 2004, from <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=10093>

Дополнительная литература

- Buckingham M., Coffman C.* First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster, 1999. [Имеется перевод: *Бакингам М., Кофман К.* Сначала надо нарушить все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? М.: МЦНМО, 2005].
- Clifton D. O., Anderson E.* StrengthsQuest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond. Washington D. C: The Gallup Organization, 2002.
- Clifton D. O., Nelson P.* Soar with your strengths. New York: Delacorte Press, 1992.
- Coffman C., Gonzalez-Molina G.* Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential. New York: Wamer Books, 2002.
- Curry L. A., Snyder C. R., Cook D. L., Ruby B. C., Rehm M.* Role of hope in academic and sport achievement // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. 73. 1257–1267.
- Dodge G. W., Clifton D. O.* Teacher-pupil rapport and student teacher characteristics // *The Journal of Educational Psychology*. 1956. 47. 364–371.
- Fitzgibbons R. P.* The cognitive and emotive uses of forgiveness in the treatment of anger // *Psychotherapy*. 1986. 23. 629–633.
- Fredrickson B. L.* The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions // *American Psychologist*. 2001. 56. 218–226.
- Fredrickson B. L., Joiner T.* Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being // *Psychological Science*. 2002. 75. 172–175.
- Fredrickson B. L., Tugade M. M., Waugh C. E., Larkin G. R.* What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001 // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2003. 84. 365–376.
- Hodges T. D., Clifton D. O.* (in press). Strengths-based development in practice. Positive psychology in practice. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

- Hope D.* The healing paradox of forgiveness // *Psychotherapy*. 1987. 24. 240–244.
- Smith B., Rutigliano T.* Discover your sales strengths: How the world's greatest salespeople develop winning careers. New York: Warner Books, 2003.
- Snyder C. R.* The past and possible futures of hope // *Journal of Social and Clinical Psychology*. 2000. 19. 11–28.
- Tucker K. A., Allman V.* Animals, Inc. New York: Wamer Books, 2004.
- Winseman A. L., Clifton D. O., Liesveld C.* (2003). Living your strengths: Discover your God-given talents, and inspire your congregation and community. Washington D.C.: The Gallup Organization.

Благодарности

Я бы хотел поблагодарить многих людей за их вклад в работу по созданию книги «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» от имени Дона и от себя лично. Дон покинул нас до того, как мы приступили к написанию этой части книги, но я знаю, что его порадовала бы возможность поблагодарить каждого. «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» представляет собой квинтэссенцию идей сотен, если не тысяч великих умов.

Я хочу начать с очень личного признания и назвать редкостного, поразительного наставника — Ширли Клифтон. Это моя бабушка, я рассказывал о ней в четвертой главе. Она читала мне и заботилась обо мне каждый день, когда я был ребенком. Она всегда была моим любимым учителем, и я горжусь тем, что могу назвать ее своим лучшим другом. Для нашей семьи Ширли всегда была тем человеком, который помогал всем нам расти, учиться и развиваться.

Ширли — камень, лежащий во главе угла чудесной семьи, она продолжает вдохновлять нас и сегодня. Она была женой Дона 58 лет и всегда была ему опорой, его лучшим другом и прекрасной спутницей жизни. Их отношения восхищают меня больше, чем какие-либо другие, свидетелем которых я был. Дон посвятил себя изучению того, что *хорошо в жизни людей*, и его брак, который показывал, что такое *хорошо*, сделал это возможным.

В следующих строках я хотел бы поблагодарить членов моей семьи за их поддержку при написании этой книги и, что более важно, за влияние, которое они оказали на наши с Доном жизни. Ежедневно каждый из них, просыпаясь утром, следил за тем, чтобы все больше и больше людей могли сосредоточиться на хорошем. Эта книга не могла бы быть написана без руководства и ободрения Кони Рат, Джима Клифтона, Мэри Рекмейер и Джейн Миллер.

С профессиональной точки зрения за создание этой книги отвечают несколько человек. На самом деле нельзя сказать, что ее написали только двое. Она — творение тех людей, с которыми мы вместе работали на протяжении долгих лет в Институте Гэллага, в академии, и не только.

Но двух человек я хочу выделить особо, они посвятили много времени тому, чтобы наша работа претворилась в жизнь. Джофф Бруер был замечательным редактором и блестяще правил стиль. А Пиотрек Жучкевич работал каждый день без устали, чтобы все части книги «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» были правильными. Они не просто приняли участие в создании книги, оба они — редкостные друзья и партнеры.

Ключевым для осуществления этой книги было и руководство Ларри Эдмонда. Он подарил нам и неоценимые вспышки озарения, и четко обрисованную перспективу. Тоня Фредстром, Том Хаттон, Тоска Ли и Сьюзан Сьюфф очень помогли нам, перечитывая многочисленные черновые варианты книги. Келли Генри, Пол Петтерс и Барб Санфорд были замечательными корректорами, редакторами, они тщательно выверяли факты из книги. Молли Хардин, Ким Симеон и Ким Гольдберг создали прекрасный макет, а опыт Кристофера Педи пригодился при разработке дизайна. Брет Бикель руководил Маттом Джонсоном, Кори Кеох, Свати Джейн и Тибериусом Осборном — командой создателей интернет-сайта, сопровождающего эту книгу.

Мы хотели бы поблагодарить также некоторых психологов и ученых мирового класса, повлиявших на ход наших мыслей: Михали Чикцентмихали, Эдда Динера, Барбару Фредриксон, Даниеля Канемана, Кристофера Петерсена и Мартина Селигмана.

Каждый из этих людей внес значительный вклад в нашу работу над черновыми вариантами книги: Вандана Аллман, Чип Андерсон, Деби Анстин, Ракша Арора, Келли Айлворд, Черил Бимер, Ирена Берклунд, Джейсон Карр, Деб Кристенсон, Жюли Клемент, Курт Коффман, Барри Конхи, Джон Конрадт, Кристина Курвелль, Кирк Кокс, Стив Крабтри, Мишель Кудабак, Бетт Керд, Лари Курд, Тим Дин, Рене Дей, Дан Драус, Элдин Эрлих, Шерри Эрлих, Минди Файт, Питер Флэйд, Габриэль Гонсалес-Молина, Сэнди Граф, Триша Холл, Джим Хартер, Ти Гартман, Сони Хилл, Брайан Хиттлет, Тим Ходжес, Элисон Хантер, Марк Джон, Тодд Джонсон, Эмили Киллхам, Джим Кригер, Джерри Крюгер, Аарон Ламски, Жюли Ламски, Стив Лигель, Курт Лисвельд, Разанна Лисвельд, Шарон Лутц, Жан Майнтс, Жак Мерит, Жан Миллер, Брад Младый, Энди Моник, Пэм Моррисон, Гэйл Мюллер, Сью Мунн, Жак Мэрфи, Грант Муссман, Рон Ньюман, Эрик Нильсен, Стив О'Брайен, Эрик Олесен, Давид Озборн, Эшли Пэйдж, Род Пеннер, Марк Пог, Адам Прессман, Сьюзан Рафф, Жиллен Раймниц, Джон Раймниц, Джейсон Род, Пэм Рульман, Гэри Рассел, Робин Силс, Черил Сигман, Гэйлен Скороход, Джо Стройер, Росс Томпсон, Джейсон Вебер, Крист Виденфельд, Джон Вуд, Ал Вудс и Уоррен Райт.

И наконец, в заключение мы хотели бы поблагодарить тысячи сотрудников и друзей Института Гэллага, посвятивших свои жизни исследованию, обучению и вере в то, что *хорошо в жизни людей*. И я, и Дон, мы выражаем им самую искреннюю признательность за то, что они присоединились к нам в этой миссии.

Отзывы в прессе о книге
«Позитивные стратегии для работы и жизни.
Зачем и как наполнять Ведро?»

Авторский тандем деда и внука исследует в своей короткой, но значимой книге, каким образом использование позитивной психологии в ежедневном общении может значительно изменить нашу жизнь.

Publishers Weekly

Доброта действительно заражительна.

Ladies' Home Journal

Целое ведро чудес... Клифтон и Рат предлагают рецепт, как обратить вспять изначально присущую американским рабочим местам тенденцию к негативности. Уроки книги «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» дают вам реальные, осуществимые пошаговые инструкции, помогающие вам превратить ваше место работы в бастион позитивности и производительности.

Журнал *Selling Power*

Глубоко продуманная, сильная и убедительная книга позволяет повысить самооценку, улучшить взаимоотношения и укрепить здоровье... Эта книга — короткое, точное руководство, «как этого добиться».

Журнал *People Management*

Клифтон и Рат нарисовали убедительную картину того, как улучшается жизнь людей, которых регулярно поощряют, воодушевляют, признают их заслуги и одобряют, а также как в отсутствие таких позитивных влияний возникает эмоциональное, умственное и даже физическое опустошение... Руководители, которые хотят избежать такой деструктивной обстановки, должны прочитать «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» сами и дать ее прочитать своим подчиненным.

Leadership Wired Джона С. Максвелла

Полезные житейские истории, на которые руководители должны обратить особенное внимание.

The San Francisco Chronicle

Тоненькая, простая, исполненная оптимизма книга, которой удастся вдохновлять без нравоучений (и не вызывая тошноты).

The Miami Herald

Дедушка позитивной психологии Дон Клифтон и его внук Том Рат предлагают мудрый метод, который способствует воплощению замыслов и повышению значимости жизни.

Мартин Е. П. Селигман,
доктор философии, экс-президент Американской
психологической ассоциации, автор бестселлеров
Authentic Happiness и *Learned Optimism*

Здорово! Эта небольшая книга — просто сокровище. Это открытие, полное мудрости, вдохновения и практических советов, основанное на серьезных исследованиях. Оно изменит ваш взгляд на жизнь, на работу и на мир.

Мартин Уолш,
исполнительный директор,
Фонд Общества управления человеческими ресурсами

Том Рат и Дон Клифтон попали в точку. Их позитивные стратегии невероятно эффективны.

Майкл В. Моррисон,
доктор философии, Университет Тойоты

Мир станет лучше, если КАЖДЫЙ прочитает эту книгу.

Джеймс Райт,
экс-спикер Палаты Представителей США

Яркая, увлекательная и легкая в чтении книга. Ее сердечное послание вдохновенно, к тому же она основана на десятилетиях научных исследований.

Леа Уильямс,
доктор педагогических наук, исполнительный директор,
National African-American
Women's Leadership Institute, Inc.

Мне было приятно читать эту книгу и я всячески ее рекомендую. Я покупаю ее для тех, кого больше всего люблю, и кто мне дороже всех.

Пол Хигхэм,
бывший главный представитель службы маркетинга
в Wal-Mart Stores, Inc.

Яркие впечатления для всех читателей и бесценное средство для того, чтобы влить новую энергию в любое предприятие.

Уильям Робертсон,
председатель Weston Solutions, Inc.

Если бы существовала Нобелевская премия за построение совершенной личности, эта книга ее заслуживала бы.

Майк Йоханс,
губернатор штата Небраска

Эту книгу нужно читать на каждом предприятии, в каждой школе, каждому консультанту по вопросам семьи и брака.

Гэри Ф. Расселл,
доктор педагогических наук, главный управляющий,
Major League Soccer Camps

Полная ярких примеров и практических советов, книга «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро?» должна занять место в каждой личной и деловой библиотеке.

Питер Дж. Ватсон,
инструктор корпоративного обучения,
Fairmont Hotels & Resorts

Эта книга подтверждает ценность взаимоотношений, основанных на заботе и сочувствии. Том Рат и Дон Клифтон создали простые, но эффективные стратегии для того, чтобы преобразовать деловые отношения и найти красоту в жизни.

Н. Джойс Пэйн,
учредитель Thurgood Marshall Scholarship Fund

Эта книга читается легко и запоминается сразу же. Она должна составлять часть курса обучения для любой корпорации, перед которой стоит цель построить позитивную культуру.

Вал Дж. Аламандарис,
президент National Association for Home Care

Российский филиал Института Гэллапа принимает заявки
на проведение исследований. E-mail: FIRSTRUSSIA@gallup.com

Том Рат, Дональд О. Клифтон

ПОЗИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАБОТЫ И ЖИЗНИ

Зачем и как наполнять Ведро?

Редактор Вальцифер Е.

Дизайнер обложки Сопова У.

Подписано в печать 28.03.2006 г. Формат 60 × 88 $\frac{1}{16}$. Печать офсетная.
Печ. л. 6,5. Тираж 10000 экз. (1-й завод 1–3000 экз.) Заказ № 5051.

Издательство Московского центра непрерывного математического образования
119002, Москва, Большой Власьевский пер., 11. Тел. 241–74–83.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ФГУП «Производственно-издательский
комбинат ВИНТИ». 140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403.
Тел. 554-21-86.

По вопросам приобретения книги обращаться по адресу:
Большой Власьевский пер., д. 11. Тел. 241–72–85. E-mail: biblio@mccme.ru
