

# Выигрывает каждый

Как  
добиться  
успеха,  
помогая  
другим

ПОШАГОВАЯ  
ПРОГРАММА  
ПО РАЗВИТИЮ  
ЭМПАТИИ

Кристофер Кукк



МИФ Саморазвитие

Кристофер Кукк

**Выигрывает каждый. Как  
добиться успеха, помогая другим**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 159.9:316.47

ББК 88.53

**Кукк К.**

Выигрывает каждый. Как добиться успеха, помогая другим /  
К. Кукк — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017 — (МИФ  
Саморазвитие)

ISBN 978-5-00-146240-8

Кристофер Кукк, основатель и директор Центра сострадания, творчества и инноваций, утверждает, что между отзывчивостью и успехом существует тесная связь. Без сострадания невозможно движение к цели и преодоление трудностей. «Выигрывает каждый» – не только обзор научных исследований, доказывающих это, но и практикум по развитию эмоционального интеллекта и умения слушать с помощью четырехшаговой программы. Книга будет интересна широкому кругу читателей. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.9:316.47

ББК 88.53

ISBN 978-5-00-146240-8

© Кукк К., 2017  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2017

## Содержание

Вступление. Отзывчивые люди успешны	6
Часть 1. Выживает добрейший	10
1. Сострадание и успех. Что общего?	10
Выживает добрейший	10
Предрасположенность к состраданию	14
Сострадание и успех – каждый день вместе	16
Личный успех как путь к общему процветанию	19
Истощение запасов сострадания	20
2. LUSA. Четыре шага к развитию сострадания	23
Сострадание решает любые проблемы	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# Кристофер Кукк

## Выигрывает каждый. Как добиться успеха, помогая другим

*Издано с разрешения HarperCollins Publishers*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2017 by Kalju Knowledge LLC. All rights reserved. Published by arrangement with HarperOne, an imprint of HarperCollins Publishers.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



*Посвящается Элли, Кейду, Квинну и Коулу... Вы – моя формула  
любви:  $E=QC^2$*

---

<sup>1</sup> Первые буквы английских имен Elly, Cade, Quinn и Cole. Прим. перев.

## Вступление. Отзывчивые люди успешны

*Сострадание есть высочайшая форма человеческого существования.*  
**Ф. М. Достоевский**

Однажды мы с моей женой Элли возвращались из Бостона на поезде. Вдруг тишину вагона пронзил громкий хлопок. Даже не видя пули, врезающиеся в окно над головой Элли, можно было догадаться – стреляли из пистолета. Скорее всего, с крыш, находившихся на одном уровне с рельсами железной дороги. Я и Элли быстро легли на пол, поезд затормозил, издав резкий звук, и мы оказались в ловушке – словно рыбки в аквариуме.

Растерянные и напуганные, мы увидели женщину с ребенком на руках. Она медленно поднялась с пола и встала прямо напротив окна. Кто-то кричал ей: «Ложись!», но она не шевелилась, словно не слышала. Она определенно была в состоянии шока.

И тогда Элли сделала то, чего я никогда не забуду. Она спокойно подошла к этой женщине, посмотрела ей в глаза и сказала: «Все будет хорошо». Затем обняла ее и ребенка и медленно помогла им лечь на пол. Этот поступок Элли был одним из самых смелых и полных сострадания из всех, что мне доводилось видеть.

Конечно, большинству из нас никогда не придется рисковать жизнью, проявляя отзывчивость. Однако в залах заседаний, школьных классах или гостиницах это чувство тоже может спасти и изменить немало жизней. Более того, оно способно коренным образом изменить и вашу собственную жизнь.

Так что же такое сострадание или отзывчивость? Это всестороннее понимание проблем и трудностей окружающих и желание решать их. Оно может возникать спонтанно, как у Элли в поезде, или же развиваться со временем. Но самое главное, что нужно знать о сострадании, – оно подразумевает готовность действовать. Именно это и отличает сострадание от эмпатии. Если эмпатия – это понимание переживаний другого человека, то для сострадания одного понимания недостаточно. В самой сути этого чувства лежит действие – помощь.

Быть отзывчивым вовсе не значит стремиться стать святым или превратить себя в коврик, о который все будут вытирать ноги. Отзывчивость и сострадание – вовсе не признаки слабости. На самом деле все с точностью до наоборот. Чтобы оставаться заботливым и рассудительным, когда проще отвернуться и отдаться на волю гнева, требуется немалая сила. А для того чтобы действовать, смелости нужно куда больше, чем для бездействия.

После такого определения может показаться, что эмоционально и физически сострадание штука куда более утомительная, чем эмпатия, но суть не в этом. Директор Института Макса Планка по изучению когнитивных процессов и мозга человека Таня Зингер обнаружила, что «сострадание и эмпатия – два феномена, каждый из которых связан с активностью разных участков мозга»<sup>2</sup>. Когда мы испытываем сострадание, включаются те же нейронные цепочки, что отвечают за любовь, а при эмпатии задействованы нейронные связи, отвечающие за боль. Активная работа этих последних приводит к ощущению выгорания. Именно поэтому эмпатия сама по себе не ведет к стабильности. А вот испытывая сострадание, в основе которого лежит любовь, мы чувствуем заботу и безопасность, что подготавливает наш мозг к новым достижениям и успеху. Исследования гена DRD4, ответственного за выработку дофамина, показывают,

---

<sup>2</sup> Kai Kupferschmidt. Concentrating on Kindness. Science 341 (20 September 2013): 1336–1339.

что уровень успеваемости в школе напрямую зависит от атмосферы отзывчивости, созданной в классе<sup>3</sup>.

Отзывчивость традиционно считалась человеческой добродетелью, и лишь недавно мы начали связывать ее с успехом. Я лично стал замечать эту связь, когда служил в контрразведке. Тогда я обратил внимание, что самыми успешными были именно те агенты, которые помогали другим. Это позволяло им расширить круг коллег, которые бы помогли в ответ и прикрыли бы в сложной ситуации. Поддерживая товарищей, эти агенты завоевывали доверие своей команды, что позволяло им принимать верные тактические решения. Со временем сострадание прочно вошло в мои карьеру и личную жизнь, а его благотворное влияние подтвердилось научными исследованиями: это чувство – основа успеха.

Под успехом я понимаю достижение какой-либо цели, поэтому быть успешным для каждого значит что-то свое. Не важно, хотите ли вы получить повышение по службе, достичь финансового благополучия, написать диссертацию или научить ребенка читать, – сострадание поможет вам добиться желаемого быстро и эффективно. Сами же достижения будут стабильными, принесут вам больше удовлетворения и радости. Другими словами, сострадание – это беспроектный вариант. Оно поможет преуспеть, справиться с поставленными задачами и создать возможности для развития окружающих. Успех будет распространяться в вашем окружении словно по цепочке. Людей, добившихся его, помогая окружающим, я называю *отзывчивыми лидерами*. И если вы принадлежите к их числу, то на вершине вам никогда не будет одиноко.

Мой профессиональный опыт, начиная от службы в армии и вплоть до сегодняшнего дня, убеждает меня: сострадание и отзывчивость – одни из самых недооцененных, но в то же время наиболее часто встречающихся качеств успешных людей в разных областях. Странно, ведь обычно, говоря об успешности, мы отмечаем твердость духа, смелость, силу и ум, но никак не сострадание. Именно это и стало одной из причин, побудивших меня написать книгу. Я хочу помочь людям осознать связь между отзывчивостью и успехом, а также рассказать, почему состраданию нужно уделять самое пристальное внимание, когда речь заходит о движении к цели и преодолении трудностей. Все это справедливо как для отдельных людей, так и для целых групп.

Последние несколько лет моя работа частично заключалась в распространении идей отзывчивости на местном, национальном и глобальном уровнях. С помощью сострадания я пытался найти способ успешно решать проблемы в самых разных областях жизни – от образования до политики. При любой возможности, на любых мероприятиях и обсуждениях я старался говорить об отзывчивости и сострадании. Мне, конечно, здорово помогало то, что я являюсь учредителем и директором Центра сострадания, творчества и инноваций (*CCCI – Center for Compassion, Creativity, and Innovation*) при Государственном университете Западного Коннектикута.

Основанный на деньги далай-ламы, центр ставит своей задачей «распространить знания о первостепенной роли сострадания, творчества и инноваций в профессиональной и личной жизни не только в стенах университета, но и на региональном и глобальном уровнях». В объединении с местными школами центр работает над решением проблем бездомных, в сотрудничестве с Международной хартией сострадания, созданной автором бестселлеров Карен Армстронг<sup>4</sup>, помогает распространить культуру отзывчивости по всему миру, а также содействует

---

<sup>3</sup> Bruce J. Ellis and W. Thomas Boyce. “Biological Sensitivity to Context”. *Current Directions in Psychological Science* 17/3 (2008): 183–187; Johnathan D. Rockoff. “Nature vs. Nurture: New Science Stirs Debate”. *Wall Street Journal*, 16 September 2013, <http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323527004579079132234671374>.

<sup>4</sup> Карен Армстронг (род. 14 ноября 1944 г.) – британский религиовед, философ и публицист, получившая широкое признание в области сравнительного религиоведения. Обрела всемирную известность после публикации книги «История Бога.

образовательным учреждениям разных стран в создании атмосферы отзывчивости. Я организовывал и проводил круглые столы, помогал внедрять принципы сострадания в корпоративную политику различных организаций: от полиции до школ и больниц. При участии Международной хартии сострадания я помогал мэрам выстраивать систему «Отзывчивый город», которая во главу угла социальной политики и решения проблем горожан ставит сострадание. И теперь мы точно знаем, что именно оно лежит в основе успешного бизнеса, успешного правительства, школ и общественных организаций.

Этой книгой я надеюсь вдохновить вас на отзывчивое лидерство и научу, как наполнить жизнь состраданием. Сейчас больше, чем когда-либо, наше общество нуждается в этом. Согласно данным Национального центра статистики в сфере образования, с момента его основания в 2003 году количество случаев травли в школах выросло на 21 %. Каждые семь минут один ребенок подвергается буллингу, а 160 000 детей пропускают школу из-за страха стать его жертвой. Один из десяти учеников бросает учебу по этой же причине<sup>5</sup>. Очевидно, что в школах просто необходимо сострадание.

То же самое относится и к бизнесу. В некоторых компаниях «любезный» или «вежливый» – всего лишь слова, которые не нужны сотрудникам, вдохновленным идеями «радикальной честности» и «прямого столкновения»<sup>6</sup>. В таких коллективах поощряется критика. Однако цена этой откровенности (или, как я бы ее назвал, невоспитанности) высока. Согласно данным последнего опроса, 70 % американцев полагают, что «грубость в США достигла критической отметки». Но еще более тревожно, что 81 % респондентов уверены: «неуважительное отношение способствует росту насилия»<sup>7</sup>. Грубость – причина стресса, а стресс, в свою очередь, ведет к проблемам со здоровьем, таким как повышение кровяного давления, диабет, болезни сердца, депрессии и другие психические и физические расстройства. Неудивительно, что затраты на здравоохранение американцев стабильно растут. Стресс на работе обходится американскому бизнесу примерно в 300 миллиардов долларов ежегодно<sup>8</sup>. Дополнительные расходы связаны с текучкой кадров, причиной которой тоже становится неуважительное отношение на рабочем месте. Более трети опрошенных американцев заявили, что сталкивались с грубостью на работе, а 26 % признались, что им пришлось из-за этого уволиться<sup>9</sup>.

Распространяя идеи сострадания, я надеюсь изменить и устоявшийся взгляд на успех. Слишком долго мы жили по принципу «либо ты, либо тебя». Слишком часто слышали, что мир живет по волчьим законам, а сострадание чересчур дорого обходится: ведь, проявляя отзывчивость, ты должен жертвовать чем-то ради других. Это истощает ресурсы, будь то время, деньги или пространство. Если ты проигрываешь, то кто-то выигрывает. Чтобы помочь ближнему, нужно от чего-то отказаться самому. Как часто мне приходилось слышать утверждение, что наш мир предлагает жесткий выбор: либо ты добр, либо успешен! Однако современная наука убеждает в обратном: быть отзывчивым лидером проще, выгоднее и надежнее.

---

Тысячелетние искания в иудаизме, христианстве и исламе» в 1993 году. В ней Армстронг сделала упор на выявление таких общих черт авраамических религий, как важность сочувствия к ближнему и общего золотого правила нравственности. *Прим. ред.*

<sup>5</sup> National Center for Education Statistics. “Student Reports of Bullying and Cyber-Bullying: Results from the 2011 School Crime Supplement to the National Crime Victimization Survey”, prepared by Synergy Enterprises, Inc., <http://nces.ed.gov/pubs2013/2013329.pdf>. “Learn How to Prevent Bullying in Schools”. Bullying Prevention Institute, accessed October 9, 2016, <http://www.bullyingpreventioninstitute.org/Outreach.aspx>.

<sup>6</sup> Rachel Feintzeig. “Nice” Is a Four-Letter Word at Companies Practicing Radical Candor”. Wall Street Journal, 30 December 2015, <http://www.wsj.com/articles/nice-is-a-four-letter-word-at-companies-practicing-radical-candor-1451498192>.

<sup>7</sup> Weber Shandwick, Powell Tate, and KRC Research. “Civility in America 2013”. May 2013, [https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Civility\\_in\\_America\\_2013\\_Exec\\_Summary.pdf](https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Civility_in_America_2013_Exec_Summary.pdf).

<sup>8</sup> Statistic Brain Institute. “Stress Statistics”. July 2016, <http://www.statisticbrain.com/stress-statistics>.

<sup>9</sup> Shandwick, Tate, and KRC Research. “Civility in America 2013”.

Наших детей все еще учат тому, что нельзя быть одновременно успешным и помогать другим, – необходимо выбирать. Согласно данным опроса, проведенного Гарвардской высшей школой педагогических наук в 2014 году, почти 80 % учащихся средней и старшей школы ставят «успех и счастье» выше «заботы об окружающих». Авторы исследования особенно выделяют так называемый разрыв между риторикой и реальностью, то есть несоответствие того, о чем говорят родители и учителя, их действиям<sup>10</sup>. Именно оно лежит в основе такого распределения ценностей школьников. В итоге наши дети засасываются в черную дыру эгоизма, а общество становится все более враждебным и все менее продуктивным.

Пришло время все изменить. В этой книге я расскажу не только о том, что нужно ставить заботу об окружающих по крайней мере на одну ступень с успешностью, но и покажу, как личные успехи каждого в отдельности формируют успешное общество.

Надеюсь, сострадание станет вашей путеводной звездой, а идеи, о которых пойдет речь, помогут не сбиться с жизненного пути. Не важно, кто вы и чем занимаетесь, – сострадание и отзывчивость доступны вам всегда. И это лучший из возможных вариантов.

---

<sup>10</sup> Rick Weissbound et al. “The Children We Mean to Raise: The Real Messages Adults Are Sending About Values”. Making Caring Common Project (Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College, 2014), [http://sites.gse.harvard.edu/sites/default/files/making-caring-common/files/mcc\\_report\\_the\\_children\\_we\\_mean\\_to\\_raise\\_0.pdf](http://sites.gse.harvard.edu/sites/default/files/making-caring-common/files/mcc_report_the_children_we_mean_to_raise_0.pdf).

## Часть 1. Выживает добрейший

### 1. Сострадание и успех. Что общего?

*Любовь и сострадание, которые мы проявляем к ближнему, идут на пользу и нам самим.*

*Руми<sup>11</sup>*

«Ты должен быть безжалостным, Кукк. Если хочешь одолеть врага, учишься быть безжалостным». Помню эти слова как сейчас. Мне говорил их инструктор по строевой подготовке, когда я был перспективным агентом контрразведки армии США. В этой фразе все предельно ясно. И все в корне неверно. Нам внушают – не только в армии, но и с экранов телевизоров, в кино и книгах – что, только будучи безжалостными, мы сможем обойти соперников. И это величайшая ошибка. Как сказал один человек, стоящий куда выше меня в мире разведки, безжалостность создает больше проблем, чем решает. Вам этот человек, возможно, известен из фильмов о Джеймсе Бонде под вымышленным прозвищем «М». На самом деле он был одним из шефов Секретной разведывательной службы Великобритании. Его называли «С», а настоящее имя его сэр Ричард Дирлав.

На мой вопрос, что лучше для агента – быть отзывчивым или безжалостным, сэр Ричард, не колеблясь, ответил: «Отзывчивым». И потом добавил: «Ты должен уметь работать с людьми, узнавать их, понимать, что им нужно. Сострадание как раз помогает в этом. Безжалостным и бессердечным куда сложнее добыть нужную информацию».

Он привел в пример то, что гремело во всех газетах в самый разгар американской войны против терроризма, – специальную программу допросов ЦРУ, которую многие называли пытками. Сэр Ричард объяснил: «Особые техники допросов не стоят затраченных на них ресурсов. Они лишь стимулируют ваших врагов набирать новых солдат, а заключенных – говорить то, что вы хотите услышать, а не то, что вам действительно нужно. Когда подобные допросы применялись к членам Ирландской республиканской армии, от них не было никакого толку, а конфликт лишь разрастался»<sup>12</sup>. Если речь идет о достижении успеха, даже в мире шпионажа сострадание более продуктивно, чем безжалостность.

### Выживает добрейший

Как часто мы слышим, что для достижения успеха нужно следовать принципу «Выживает сильнейший»! Удачу, как нам говорят, нужно вырвать у кого-то, иначе это сделают за нас. Ричард Докинз смело заявил в своей книге «Эгоистичный ген»<sup>13</sup>, что люди – всего лишь машины, запрограммированные быть эгоистичными<sup>14</sup>. Именно эта идея лежит в основе принципа выживания сильнейшего. Согласно ей, если вы отзывчивы, то, помогая преуспеть другим, попусту расходуете имеющиеся у вас ресурсы, время и энергию, жертвуете своим успехом. Напрашивается вывод, что путь сострадания – это путь неудачников. Согласно теории выживания сильнейшего, человек должен пробиться в жизни, полагаясь только на собствен-

---

<sup>11</sup> Мавлана Джалал ад-Дин Мухаммад Руми (1207–1273), известный как Руми или Мевляна, – выдающийся персидский поэт-суфий. *Прим. ред.*

<sup>12</sup> “Enhanced interrogation techniques”: Interview with Sir Richard Dearlove, at the Kent-Presents festival, Kent, Connecticut, 19 August 2016.

<sup>13</sup> Ричард Докинз. Эгоистичный ген. М.: АСТ, Corpus, 2016.

<sup>14</sup> Richard Dawkins. The Selfish Gene, 30th anniversary ed. (New York: Oxford Univ. Press, 2006), 19.

ные силы, а тот, кто поднялся на вершину, заслуживает всех наград, которые получает. Если вы оступаетесь или падаете, то не заслуживаете вообще ничего. Есть только две роли: победитель и проигравший, и каждый при этом сам за себя. Успешная эволюция человека строится в основном как раз на принципе выживания сильнейшего, согласно которому именно борьба между представителями вида приводит к возвышению этого вида над остальными.

Однако биологи – от Чарлза Дарвина до Эдварда Уилсона<sup>15</sup> – уверены, что кооперация в эволюции человека сыграла куда более важную роль, чем конкуренция, и что она гораздо более необходима для успешности группы, чем соревновательный настрой. Получается, что именно сострадание лежит в основе не просто выживания человека как вида, но и его дальнейшего процветания.

Чарлз Дарвин не только не был автором выражения «Выживает сильнейший» (введенного, кстати, Гербертом Спенсером<sup>16</sup>), но и всячески его оспаривал. В своей книге «Происхождение человека»<sup>17</sup> Дарвин признавался: «Я, возможно, слишком полагался на естественный отбор и выживание сильнейших»<sup>18</sup>. А в «Происхождении видов»<sup>19</sup> говорил: «Вряд ли естественный отбор и принцип выживания сильнейшего способствуют увеличению количества человек, одаренных такими добродетелями [как смелость и сочувствие]». Дарвин весьма четко выразился по поводу несостоятельности теории выживания сильнейшего и убедительности «гипотезы сочувствия», написав: «Общества, где большинство членов проявляют сочувствие, будет более процветающим и оставит большее потомство»<sup>20</sup>. То, что Дарвин называл сочувствием, сегодня, по словам Пола Экмана<sup>21</sup>, можно обозначить как «эмпатию, альтруизм и сострадание»<sup>22</sup>.

Затем Дарвин в своих аргументах пошел еще дальше и связал успешность человеческой эволюции (и даже эволюции «низших животных») с эволюцией сострадания. В четвертой главе «Происхождения человека» он подчеркивает, что человеческая раса сформировалась из «мелких племен» в большую цивилизацию, беспокоясь о благополучии окружающих, и забота эта распространялась не только на знакомцев, но и на «всех разумных существ»<sup>23</sup>. Ученый прямо заявляет в своих работах, что успешная эволюция связана с постоянно расширяющимся кругом заботы или с принципом выживания добрейшего, а не с сужением эгоистичных интересов и концепцией выживания сильнейшего.

Дарвин назвал сострадание «почти постоянно присутствующим у человека инстинктом», проявляющимся в наблюдении за страданиями ближнего<sup>24</sup>. Другими словами, он полагал, что отзывчивость – это качество, присущее всем людям. Таким образом, клеймить идеи Дарвина как основанные исключительно на принципе выживания сильнейшего не просто неверно. Это

---

<sup>15</sup> Эдвард Осборн Уилсон (род. 1929) – американский биолог, социобиолог, мирмеколог, эколог, писатель, дважды лауреат Пулитцеровской премии. *Прим. ред.*

<sup>16</sup> Герберт Спенсер (1820–1903) – английский философ и социолог, один из родоначальников эволюционизма, идеи которого пользовались большой популярностью в конце XIX века, основатель органической школы в социологии; идеолог либерализма. *Прим. ред.*

<sup>17</sup> Чарлз Дарвин. Происхождение человека и половой отбор. М.: Терра – Книжный клуб, 2009.

<sup>18</sup> Charles Darwin. *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*, 2nd ed. (1874), chap. 2, p. 214; chap. 5, p. 452.

<sup>19</sup> Чарлз Дарвин. Происхождение видов путем естественного отбора. М.: Азбука, 2017.

<sup>20</sup> Darwin. *The Descent of Man*, chap. 4, p. 371.

<sup>21</sup> Пол Экман (род. 15 февраля 1934 г.) – американский психолог, профессор Калифорнийского университета в Сан-Франциско, специалист в области психологии эмоций, межличностного общения, психологии и распознавания лжи. *Прим. ред.*

<sup>22</sup> Paul Ekman. “Darwin’s Compassionate View of Human Nature”. *Journal of the American Medical Association* 303/6 (10 February 2010): 557–558; Line Goguen-Hughes. “Survival of the Kindest”. *Mindful: Taking Time for What Matters*, December 23, 2010, <http://www.mindful.org/in-body-and-mind-psychology/survival-of-the-kindest>.

<sup>23</sup> Darwin. *Descent of Man*, chap. 4, pp. 425–426.

<sup>24</sup> Darwin. *Descent of Man*, chap. 4, p. 393.

значит упустить саму суть успешной эволюции человечества, в основе которой лежат сострадание и сочувствие.

Со времен Дарвина исследователи в разных областях науки разделяли его точку зрения. Биолог и теоретик Эдвард Уилсон, известный исследованиями муравьев и пчел, пролившими свет и на природу человека, доказал, что мы эволюционировали из племенного строя в глобальное общество во многом благодаря состраданию и кооперации, а не жестокости и соперничеству. Уилсон называет нашу «эгоистичную активность» в межличностных отношениях «проклятием палеолита», которое «препятствует» успехам во всем, что касается взаимодействия между людьми. Да, в эру палеолита эгоизм мог считаться преимуществом, но после того как гомо сапиенс начал жить более независимо и обособленно, по мнению Уилсона, эта черта стала «в корне бесполезной» для нашего крепко переплетенного мира и общества<sup>25</sup>. В своей книге «Хозяева Земли»<sup>26</sup> Уилсон говорит о том, что эволюция идет по пути «группового отбора», согласно которому «группы, работающие сообща и альтруистически настроенные по отношению к своим членам, независимо от степени родства», имеют преимущество перед теми, кто не так отзывчив и не склонен к совместной деятельности<sup>27</sup>.

Принцип, согласно которому сострадание помогает добиваться успеха и который называется в науке «групповым отбором», в спорте или бизнесе известен как «командная работа». Дарвин говорил о важности группового отбора в процессе эволюции в своей книге «Происхождение человека», а Дэвид Слоан Уилсон<sup>28</sup> и Эдвард Уилсон (не родственники) впоследствии усилили его аргументы, заявив, что «способность людей действовать как командные игроки в организованных группах позволила нашему виду доминировать и превзойти других разумных существ в ходе эволюции»<sup>29</sup>. Кроме того, Уилсоны утверждают, что, хотя «эксплуатация» и «обман» существуют среди людей на низшем уровне, это само по себе является доказательством нашей убежденности в великой идее и понимании того, что мы «не сможем преуспеть, жертвуя другими».

Оба Уилсона не говорят, что эгоизм, безжалостность и жестокость не важны для эволюции или для жизни<sup>30</sup>. Они лишь настаивают на том, что для более масштабного успеха необходимы как раз альтруизм, щедрость и сотрудничество. Если перенести эту логику на спорт, местные сообщества и государства, то слова Дарвина и Уилсонов подтверждают тот факт, что группы, чье существование построено в основном на принципе выживания сильнейшего, скорее проигрывают, чем преуспевают. И напротив, в группах, живущих по принципу выживания добрейшего, отзывчивые люди чаще добиваются успеха. Почему так происходит? Да потому что члены эгоистичных групп заботятся только о себе и рассматривают неудачи сородичей как усиление собственных позиций: минус один конкурент. Со временем численность таких групп заметно сокращается по сравнению с теми, где действует принцип «Один за всех и все за одного». Как пишет Эдвард Уилсон в книге «Смысл существования человека»<sup>31</sup>, «внутри группы эгоистичные индивиды побеждают альтруистов, но в то же время альтруистические группы побеждают группы, построенные на эгоцентричном существовании»<sup>32</sup>.

---

<sup>25</sup> Edward O. Wilson. *The Meaning of Human Existence* (New York: Liveright, 2014), 176–178.

<sup>26</sup> Эдвард Уилсон. *Хозяева Земли. Социальное завоевание планеты человечеством*. СПб.: Питер, 2014.

<sup>27</sup> Edward O. Wilson. *The Social Conquest of Earth* (New York: Liveright, 2012), 166; Clive Cookson. “The Buzz Word”, review of *The Social Conquest of Earth*, by Edward O. Wilson. *Financial Times*, 5–6 May 2012.

<sup>28</sup> Дэвид Слоан Уилсон (род. 1949) – американский биолог-эволюционист, наиболее известен за внедрение концепции группового отбора в эволюции. *Прим. ред.*

<sup>29</sup> David Sloan Wilson and Edward O. Wilson. “Evolution: Survival of the Selfless”. *New Scientist* 196/2628 (3 November 2007): 42–46.

<sup>30</sup> David Sloan Wilson and Edward O. Wilson. “Evolution “for the Good of the Group”. *American Scientist* 96/5 (September/October 2008): 380–389.

<sup>31</sup> Эдвард Уилсон. *Смысл существования человека*. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

<sup>32</sup> Wilson. *Meaning of Human Existence*, 33.

Эгоисты, обидчики и даже хулиганы действительно могут выиграть пару раундов или таймов в игре жизни, но они редко побеждают во всем «матче». На дистанции победителями оказываются как раз отзывчивые люди. Биологи из Мичиганского университета, Гарварда и многих других научных институтов пришли к подобным выводам, основываясь на результатах различных научных проектов<sup>33</sup>. Ключ к долгосрочному успеху (будь то спорт, местное самоуправление или частный бизнес) в том, чтобы окружить себя отзывчивыми, заботливыми людьми.

Один из видных мировых социологов Джеймс Уилсон в своей книге *The Moral Sense* приводит множество примеров – от материнской любви до общественного строя России – в качестве доказательств того, что человек по сути своей существо моральное и что «мораль является центральным понятием человечества»<sup>34</sup>. Он доказывает, что для человечества в целом характерны общие принципы морали, которые проявляются в природе каждого, но отличаются в зависимости от правил и законов того или иного общества<sup>35</sup>. Уилсон исследовал мироощущение и чувства человека (такие как сострадание и честность) в контексте многих культур, чтобы доказать, что в процессе эволюции они обеспечивают преимущество, в отличие от «хищной безжалостности... или нежелания делиться». Другими словами, Уилсон утверждает, что с самого начала эволюции люди, психологически склонные к состраданию, были более успешны, чем эгоисты.

Антрополог Карен Стриер в своей работе, которая перекликается с аналогичными исследованиями Джейн Гудолл<sup>36</sup> и Дайан Фосси<sup>37</sup>, говорит: «Социальное поведение приматов, в том числе людей, наиболее ярко проявляется в гибкости, терпимости, сотрудничестве и привязанностях. Именно эти чувства преобладают у большинства приматов. Они по меньшей мере настолько же характерны для человека, как и агрессия, конкуренция или эгоизм»<sup>38</sup>. Исследования Стриер служат подтверждением наблюдений Дарвина по поводу того, что инстинктивно человек скорее отзывчив и щедр, чем агрессивен и эгоистичен.

Со времен дарвиновской американской обезьянки до насекомых Эдварда Уилсона ученые много раз подтверждали тот факт, что эволюционный прогресс объясняется принципом выживания добрейшего, а не сильнейшего. В доказательство своих слов Дарвин предоставил список «случаев проявления сострадания и героизма» у животных: от собак до пеликанов. Туда вошла и история о маленькой американской обезьянке, которая пыталась спасти зрителя зоопарка. Если верить Дарвину, обезьянка жила в зоологическом саду в большой клетке со свирепым бабуином, из-за чего постоянно испытывала страх за собственную жизнь. Однако, увидев, что бабуин угрожает зрителю (который стал для маленькой обезьянки добрым другом), обезьянка поспешила на помощь, подвергая риску собственную жизнь<sup>39</sup>.

В работе Эдварда Уилсона показано, как муравьи, выбравшие путь кооперации вместо эгоистичного существования, стали доминирующим видом. Это понятие получило название эусоциальность. Уилсон определяет его как «условие, позволяющее множеству поколений

---

<sup>33</sup> Christoph Adami and Arnd Hintze. "Evolutionary Instability of Zero-Determinant Strategies Demonstrates That Winning Is Not Everything". *Nature Communications* 4/2193 (1 August 2013): Letters 1–7; Anna Dreber et al. "Winners Don't Punish". *Nature* 452 (20 March 2008): 348–351.

<sup>34</sup> Arthur C. Brooks. "Social Science with a Soul". *Wall Street Journal*, 3 March 2012; Brooks's summary is clearly supported in James Q. Wilson. *The Moral Sense* (New York: Free Press, 1993), VII, XIV, 225, 250–251.

<sup>35</sup> Wilson. *Moral Sense*, 23.

<sup>36</sup> Валери Джейн Моррис Гудолл (род. 1934) – британский приматолог, этолог и антрополог, посол мира ООН. Дама-Командор ордена Британской империи. Широко известна благодаря изучению социальной жизни и интеллекта шимпанзе в национальном парке Гомбе-Стрим в Танзании и как основательница Международного института Джейн Гудолл. *Прим. ред.*

<sup>37</sup> Дайан Фосси (1932–1985) – американский приматолог, этолог и популяризатор охраны дикой природы. *Прим. ред.*

<sup>38</sup> Steve Kemper. "No Alpha Males Allowed". *Smithsonian*, September 2013, 41.

<sup>39</sup> Darwin. *Descent of Man*, chap. 4.

организовываться в группы по принципу разделения труда»<sup>40</sup>. Муравьи, к примеру, создают «симбиотические отношения с другими насекомыми, такими как тля (букашки, питающиеся соком растений), что помогает им добиться преимущества перед прочими беспозвоночными наземными»<sup>41</sup>. Он рассказывает, как муравьи рискуют жизнью, чтобы защитить своих «симбиотов» от потенциальной угрозы или нападения. Такая отзывчивость и кооперация приводят в итоге к успешному существованию.

В отношении человека Уилсон высказывает надежду на то, что мы продолжим успешно эволюционировать, укрепляя свои «естественные социальные особенности, в числе которых сотрудничество, эмпатия и различные модели взаимодействия»<sup>42</sup>. Он объединяет сострадание, эмпатию и сотрудничество выражением «последний источник альтруизма, который может спасти наш вид»<sup>43</sup>. Начиная с этого «последнего источника» Эдварда Уилсона и вплоть до «психологической составляющей» Джеймса Уилсона, ученые как в естественных, так и в общественных науках придерживаются единой точки зрения: для успешной эволюции характерно сострадание.

Наша психологическая предрасположенность к состраданию также видна на примере развития мозга. У первых рептилий он состоял из мозжечка и стволового отдела<sup>44</sup>. Затем в эпоху палеолита развился в мозг млекопитающих с гиппокампом, миндалевидным телом и гипоталамусом, а позднее, приобретя неокортекс (новую кору), стал мозгом примата/человека. Таким образом, из существ, сосредоточенных исключительно на основных эгоцентрических реакциях и инстинктах, мы преобразовались в вид, способный понимать и ценить сострадание и сотрудничество<sup>45</sup>. Эта нейроэволюция и помогла нашим предкам выжить, позволив им совместно трудиться. Именно она и сделала нас сильнее других животных. Развитие нашего мозга определило нашу цивилизацию, в которой индивидуальный успех зависит от того, насколько хорошо ты «взаимодействуешь с другими», что в корне отличается от того, «насколько часто ты жертвуешь другими». Мы оставили позади эволюцию рептилий и млекопитающих палеолита, чтобы установить цивилизацию взаимопомощи, основанную на процессах, протекающих в неокортексе.

## Предрасположенность к состраданию

Учитывая роль сострадания в выживании нашего вида, для вас не должно стать сюрпризом то, что в ходе новейших исследований выяснилась наша предрасположенность к нему. Да, может, мы и не святые от рождения, но отзывчивость в нас определенно заложена природой. Это инстинкт, вплетенный в человеческую сущность.

Великодушие – не что иное, как базовая функция мозга. Исследования Леонардо Кристофа-Мура и других ученых, опубликованные в журнале *Social Neuroscience*, говорят, что «фундаментальная движущая сила человечества заключается в действиях, направленных на благо общества, вытекающих, возможно, из рефлексивной формы эмпатии, размывающей границы между индивидами»<sup>46</sup>. Проще говоря, на эгоистичные действия наш мозг тратит больше

---

<sup>40</sup> Wilson. *Social Conquest*, 133.

<sup>41</sup> Wilson. *Social Conquest*, 120.

<sup>42</sup> Wilson. *Social Conquest*, 290.

<sup>43</sup> Wilson. *Social Conquest*, 251.

<sup>44</sup> The evolutionary model of the brain, called the triune brain, was first proposed by physician and neuroscientist Paul D. MacLean in *The Triune Brain in Evolution* (New York: Plenum, 1990).

<sup>45</sup> Victoria Sayo Turner. “It Takes Effort to Be Selfish”. *Scientific American*, April 2016, <http://www.scientificamerican.com/article/it-takes-effort-to-be-selfish/>.

<sup>46</sup> Leonardo Christov-Moore et al. “Increasing Generosity by Disrupting Prefrontal Cortex”. *Social Neuroscience*, March 2016, doi: [10.1080/17470919.2016.1154105](https://doi.org/10.1080/17470919.2016.1154105).

сил, чем на альтруистические, потому что мы, кажется на нейронном уровне, предрасположены к состраданию и эмпатии. На протяжении всей истории многие великие мыслители чувствовали это интуитивно. В их числе был и философ XVIII века Жан-Жак Руссо, который утверждал, что во всех нас присутствует «врожденная отзывчивость». Теперь же у нас есть научные доказательства того, что наш мозг химически «заточен» под сострадание.

Когда мы получаем удовольствие – например, едим любимое блюдо или занимаемся любовью, – наш мозг выделяет пептидный гормон окситоцин, который, в свою очередь, активирует нейротрансмиттер дофамин (отвечающий за вознаграждение) и серотонин (снижающий тревожность), вследствие чего возникают ощущение счастья и оптимизм<sup>47</sup>. Именно два этих чувства, согласно исследованиям, способствуют достижению успеха, укрепляя как когнитивный, так и эмоциональный интеллект. Интересно, что окситоцин также выделяется, когда мы проявляем сострадание и совершаем альтруистические поступки. Другими словами, сама химия нашего мозга устроена таким образом, что стимулирует нас быть отзывчивыми в той же мере, что и желать любимой еды или своего супруга. Вот что пишет основатель и директор Центра нейроэкономических исследований при Клермонтском университете Пол Зак в своей книге «Молекула морали» (*The Moral Molecule*): «Окситоцин вызывает то самое поведение, для которого характерны щедрость и забота, которое всеми культурами признается положительным... и которое во всем мире описывают как “моральное”». И если уж, как утверждал Ричард Докинз, люди действительно запрограммированы на что-то, то куда сильнее в них программа доброты и щедрости, чем жестокости и эгоизма<sup>48</sup>.

Теорию о том, что человечество запрограммировано на сострадание, доказывает изучение части мозга, известной как прилежащее ядро. Исследования щедрости свидетельствуют, что, когда мы занимаемся благотворительностью, именно там выделяется дофамин. Группа исследователей из Орегонского университета обнаружила: нейронные реакции от занятий благотворительностью схожи с теми, что возникают, когда мы едим любимую еду, встречаемся с любимыми после долгой разлуки или выигрываем в лотерею<sup>49</sup>. Дофамин играет важную роль в стремлении человека к удовольствию и желанию избежать боли. И так как сострадание активирует нейронные цепочки, отвечающие за удовольствие, мы по природе своей предрасположены быть отзывчивыми.

Существует также и физиологическая предрасположенность к состраданию, которая определяется группой нервов, объединенных в понятие «блуждающий нерв». Он идет от стволового отдела мозга через все тело (*vagus* на латыни значит именно «странствующий, блуждающий») и связан с множеством мышц и внутренних органов, например с лицевыми мышцами, голосовым аппаратом, сердцем, легкими и пищеварительной системой. Благодаря этому нерву мы ощущаем добро, ласку и безопасность. Психиатр Стивен Порджес называет его «нервом сострадания», и на то есть несколько причин. Во-первых, блуждающий нерв стимулирует группы мышц, отвечающие на коммуникацию и проявление заботы, а также участвующие в таких процессах, как звукообразование, стихосложение и слушание<sup>50</sup>. Проще говоря, он помогает нам поддерживать спокойный тон, не кричать и замедлять ритм речи, чтобы подготовиться к слушанию. Все это необходимо для проявления отзывчивости и сострадания.

Вторая причина и центральное понятие исследований Порджеса сводится к тому, что во время активности этого нерва (Порджес называет такое состояние повышенным тонусом)

---

<sup>47</sup> See Shawn Achor. *The Happiness Advantage* (New York: Crown, 2010), esp. 43–45; Paul J. Zak. *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity* (New York: Dutton, 2012), esp. 63–66.

<sup>48</sup> Zak. *The Moral Molecule*, XII.

<sup>49</sup> William T. Harbaugh, Ulrich Mayr, and Daniel R. Burghart. “Neural Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveal Motives for Charitable Donations”. *Science* 316 (15 June 2007): 1622–1625; Elizabeth Svoboda. “Hard-Wired for Giving”. *Wall Street Journal*, 31 August – 1 September 2013, C1–C2.

<sup>50</sup> Dacher Keltner. *Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life* (New York: Norton, 2009), 229.

снижается сердцебиение (происходит блуждающее торможение)<sup>51</sup>. Чем активнее работа блуждающего нерва, тем слабее сердцебиение у человека, и, соответственно, чем пассивнее нерв (и ниже тонус), тем сильнее сердцебиение<sup>52</sup>. Заявления Порджеса о тонусе блуждающего нерва объясняют, почему сердцебиение усиливается, когда мы злимся или боимся чего-то, и стабилизируется, когда мы чувствуем себя в безопасности или счастливы. Согласно Порджесу, при более ровном ритме сердца мы склонны к более конструктивному поведению и чаще проявляем сострадание, чем безжалостность. Получается, что развитый блуждающий нерв помогает человеку спокойно и рассудительно смотреть на вещи, вместо того чтобы остро реагировать на проблемы и трудности.

Еще одна причина называть блуждающий нерв «нервом сострадания» заключается в том, что его активация стимулирует выброс так называемых «молекул морали», то есть окситоцина. Дачер Келтнер<sup>53</sup> пишет об этом в манере Пола Зака: «Возбуждаясь, блуждающий нерв провоцирует выброс окситоцина, посылая сигналы тепла, доверия и преданности через мозг и тело всем окружающим»<sup>54</sup>. Другие психологи, в числе которых и Нэнси Айзенберг, пришли к похожим выводам<sup>55</sup>. Они утверждают, что, укрепляя блуждающий нерв, мы развиваем и собственную отзывчивость, а следовательно, делаем общество в целом более сострадательным.

## Сострадание и успех – каждый день вместе

Сострадание не только помогает нам выживать как виду, но и, способствуя выбросу окситоцина, доставляет радость. Как именно отзывчивость делает нашу повседневную жизнь лучше? Исследования в этой области более чем исчерпывающие.

Достижение долгосрочного успеха строится на обретении смысла и цели в жизни<sup>56</sup>. Это касается всего, будь то подъем по служебной лестнице, достижение личных целей или помощь окружающим. Исследования в самых разных областях – от политэкономии до психологии – убеждают нас в том, что люди, чьи дни наполнены смыслом, живущие истинными ценностями, достигают большего и продолжительного успеха, в отличие от тех, кто живет преходящими сиюминутными ценностями, стремясь только к материальному благополучию и статусу<sup>57</sup>. Преходящие ценности могут служить подспорьем для достижения целей на короткой дистанции (продвижение по службе, покупка новой машины или создание отношений к тридцати годам), но сам успех и ощущения от него будут недолговременными.

Люди, стремящиеся к достижению сиюминутных целей, ведомые желанием заработать деньги и положение в обществе, как правило, рассматривают окружающих лишь в качестве инструментов. Они «не настроены на межличностную коммуникацию... и не действуют в интересах общества»<sup>58</sup>. Стремясь к собственным высотам, они обычно перерезают страховочные

---

<sup>51</sup> Stephen W. Porges. "The Polyvagal Perspective". *Biological Psychology* 74/2 (February 2007): 116–143.

<sup>52</sup> Stephen W. Porges. "Social Engagement and Attachment: A Phylogenetic Perspective". *Roots of Mental Illness in Children*, Annals of New York Academy of Sciences, <http://condor.depaul.edu/dallbrit/extra/psy588/porges-NYAS.pdf>.

<sup>53</sup> Дачер Келтнер (род. 1952) – профессор психологии в Калифорнийском университете в Беркли, где он руководит Лабораторией социального взаимодействия. Он также является основателем и директором факультета Большого центра науки. *Прим. ред.*

<sup>54</sup> Born to Be Good, 230.

<sup>55</sup> Nancy Eisenberg et al. "The Relations of Children's Dispositional Prosocial Behavior to Emotionality, Regulation, and Social Functioning". *Child Development* 67 (1996): 974–992.

<sup>56</sup> Caitlin Esch. "Money Triggers Social Insensitivity... and Hard Work". Marketplace, NPR, 3 December 2015.

<sup>57</sup> Mariano Grondona. "A Cultural Typology of Economic Development", in Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington, eds. *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (New York: Basic Books, 2000): 44–55; Amy Wrzesniewski et al. "Multiple Types of Motives Don't Multiply the Motivation of West Point Cadets". *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 111/30 (29 July 2014): 10990–10995.

<sup>58</sup> Kathleen D. Vohs. "Money Priming Can Change People's Thoughts, Feelings, Motivations, and Behaviors: An Update on 10 Years of Experiments". *Journal of Experimental Psychology: General* 144/4 (August 2015): 86–93.

тросы всем, кто находится рядом. Такая социальная нечувствительность в итоге делает их менее эффективными сотрудниками и коллегами, потому что с ними никто не хочет работать. Более того, как только очередная сиюминутная цель достигнута, мотивация человека снижается – ведь он получил то, к чему стремился. И если такие люди не находят новую цель, то стремительно теряют то, что приобрели, или становятся менее эффективными. Мариано Грондона подчеркивает в своих работах по экономическому развитию: «Только истинные, вечные ценности неистощимы»<sup>59</sup>.

Но как же наполнить свою жизнь смыслом? Ответ прост и кроется в сострадании. Ученые из Флоридского, Миннесотского, а также Стэнфордского университетов доказали, что смысл жизни способствует желанию отдавать и стремлению помогать другим, позволяя при этом сохранить собственную заинтересованность<sup>60</sup>. Это и есть основа принципа «Выживает добрейший». Позитивный эффект от сострадания проявляется как на короткой, так и на длинной дистанции, и он абсолютно реален. Недавний эксперимент, в котором участвовали одиннадцать тысяч студентов Военной академии в Вест-Пойнте, показал, что, «помогая людям сконцентрироваться на осмысленности и результатах их работы вместо, скажем, финансовых показателей, мы повышаем не только качество их деятельности, но и (каким бы противоречивым это ни казалось) ведем их к финансовым успехам»<sup>61</sup>. Исследования демонстрируют, что студенты, приверженные вечным ценностям, показывают куда более высокие результаты, чем их товарищи, движимые сиюминутными стремлениями. Еще интереснее, что учащиеся, которые сочетают в своих целях как вечные, так и личные ценности, превосходят по всем показателям тех, кто следует только общечеловеческим. Таким образом, придерживаясь общечеловеческих ценностей (что и свойственно отзывчивым лидерам), мы не только наполняем свое существование смыслом, но и обеспечиваем себе профессиональный и финансовый успех<sup>62</sup>.

Однако финансовые достижения – это лишь верхушка айсберга. Ниже представлены другие, хотя и весьма общие ответы на вопрос, почему сострадание – это хорошо.

- *Сострадание способствует повышению самооценки и укреплению здоровья.* Рэйчел Пифери из Университета Джонса Хопкинса и Кэтрин Лоулер из Университета Теннесси продемонстрировали, что у людей, проявляющих сострадание к окружающим, снижается кровяное давление и повышается самооценка<sup>63</sup>. Эти люди «также менее подвержены депрессии и пагубным последствиям стресса».

- *Сострадание помогает справляться с трудными ситуациями.* Проявление сострадания – один из способов противостоять стрессу, не поддаваясь отчаянию под натиском обстоятельств. Джериллин Росс, президент и исполнительный директор Американской ассоциации по изучению тревожных расстройств, утверждает: «Когда вы думаете о других, делаете что-то для других, ваш мозг отвлекается от отчаяния. <...> Это, в свою очередь, вызывает чувство удовлетворенности, повышает уровень эндорфинов, а следовательно, и благополучия». Мереди Маран называет сострадание «излечением действием»<sup>64</sup>.

---

<sup>59</sup> Grondona. “A Cultural Typology”, 45.

<sup>60</sup> Roy F. Baumeister et al. “Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life”. *Journal of Positive Psychology* 8/6 (2013): 505–516.

<sup>61</sup> Amy Wrzesniewski and Barry Schwartz. “The Secret of Effective Motivation”. *New York Times*, 4 July 2014, <http://www.nytimes.com/2014/07/06/opinion/sunday/the-secret-of-effective-motivation.html>; Wrzesniewski et al., “Multiple Types of Motives”.

<sup>62</sup> Wrzesniewski et al. “Multiple Types of Motives”.

<sup>63</sup> Rachel L. Piferi and Kathleen A. Lawler. “Social Support and Ambulatory Blood Pressure: An Examination of Both Receiving and Giving”. *International Journal of Psychophysiology* 62/2 (November 2006): 328–336.

<sup>64</sup> Meredith Maran. “The Activism Cure”, in Dacher Keltner, Jason Marsh, and Jeremy Adam Smith, eds. *The Compassionate Instinct* (New York: Norton, 2010), 195–202.

• *Сострадание помогает создать благоприятную атмосферу на рабочем месте, стимулирует работоспособность и улучшает итоговые показатели.* Сигал Барсейд из Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете и Оливия О'Нилл из Бизнес-школы Университета Джорджа Мейсона обнаружили явную положительную связь между отзывчивостью, удовлетворенностью работой и общим успехом компании<sup>65</sup>. Очевидно, что «сострадание способствует осмысленной деятельности, а когда сотрудники чувствуют, что их работа важна, вероятность того, что они останутся в компании, увеличивается в три раза». Более того, «удовлетворенность своим делом возрастает в таком случае в 1,7 раза, а увлеченность – в 1,4 раза»<sup>66</sup>.

Такие компании, как Elite SEM (занимающаяся поисковым маркетингом), Withum-Smith +Brown (бухгалтерские услуги), Orion Holdings (рекламное агентство) и IDEO (дизайнерская и консалтинговая фирма, разработавшая первую компьютерную мышь для Apple), понимают, насколько тесно успех связан с отзывчивостью, и применяют соответствующие принципы и подходы всюду: от миссии компании до кадровой политики. Слоган Orion Holdings, например, гласит: «Усердно работай и будь вежлив», а среди основных корпоративных установок IDEO такие, как «Смотри на мир с оптимизмом» и «Помогай другим добиваться успеха». Учитывая все это, неудивительно, что продуктивность этих компаний держится на высоком уровне, а текучки кадров почти нет.

• *Сострадание повышает показатели в учебе.* В 2011 году было проведено большое исследование программ социально-эмоционального обучения (*SEL – Social Emotional Learning*), которые помогают ученикам лучше понимать собственные эмоции и справляться с ними. В исследовании участвовало более 270 000 учащихся школ. Полученные результаты подтвердили, что школьники, прошедшие программы SEL, более успешны как в учебе, так и в поведенческом плане по сравнению со сверстниками, которые не участвовали в подобных программах. Показатели их успеваемости, например, выше на 11 %<sup>67</sup>.

Авторы доклада «Экономическая составляющая социально-эмоционального обучения», представленного Колумбийским университетом в 2015 году, утверждают: подобные программы обеспечивают 11 долларов прибыли на каждый затраченный доллар<sup>68</sup>. Откуда взялись столь высокие инвестиционные показатели? Все просто: школьники, прошедшие обучение по программам SEL, не только развивают свои интеллектуальные и социальные навыки, повышая тем самым успеваемость, но и учатся избегать опасного поведения, например пристрастия к алкоголю, наркотикам и проявлению насилия. Они также меньше прогуливают школу и не участвуют в травле. SEL способствует снижению уровня преступности (от мелких правонарушений до тяжких преступлений), сокращению случаев госпитализации (как с психическими расстройствами, так и с зависимостями) и уменьшению количества исключений из учебных заведений.

• *Сострадание оздоравливает общество в политическом, гражданском и экономическом плане.* Пол Зак обнаружил прямое влияние окситоцина на политическую и экономическую стабильность в обществе. Поскольку сострадание повышает уровень окситоцина в мозге, а этот

---

<sup>65</sup> Sigal G. Barsade and Olivia A. O'Neill. "What's Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in the Long-Term Care Setting". *Administrative Science Quarterly* 59/4 (December 2014): 551–598; Alena Hall. "Compassionate Work Culture Can Really Benefit the Bottom Line, Too". *Huffington Post*, [http://www.huffingtonpost.com/2015/04/29/compassion-at-work\\_n\\_7057382.html?utm\\_hp\\_ref=healthy-living](http://www.huffingtonpost.com/2015/04/29/compassion-at-work_n_7057382.html?utm_hp_ref=healthy-living) (April 29, 2015).

<sup>66</sup> Jessica Amortegui. "Why Finding Meaning at Work Is More Important Than Feeling Happy". *Fast Company*, <http://www.fastcompany.com/3032126/how-to-find-meaning-during-your-pursuit-of-happiness-at-work> (June 26, 2014).

<sup>67</sup> Joseph A. Durlak, Roger P. Weissberg, Kriston B. Schellinger, Allison B. Dymnicki, and Rebecca D. Taylor. "The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions". *Child Development* 82, no. 1 (January/February 2011): 405–432.

<sup>68</sup> Clive Belfield et al. "The Economic Value of Social and Emotional Learning" (New York: Center for Benefit-Cost Studies in Education, Teachers College, Columbia University, 2015).

гормон способствует установлению доверия между людьми, то согласно данным Исследовательского центра Пью (*Pew Research Center*), там, «где уровень доверия высок, уровень преступности и коррупции пропорционально ниже»<sup>69</sup>.

## Личный успех как путь к общему процветанию

Чем больше вы стремитесь конкурировать, тем меньше у вас шансов добиться успеха. К сожалению, традиционный устоявшийся взгляд на победу как на вечную борьбу за звание царя горы снижает не только масштабы победы, но и вероятность ее достижения. Суммируя результаты всех своих исследований конкурентного и кооперативного подхода в бизнесе за последние несколько лет, профессор психологии организаций в Фордхемском университете Пол Баард заявил: «Пора бы уже с почестями похоронить утверждение о том, что конкуренция помогает людям раскрыться с лучшей стороны»<sup>70</sup>.

Если посмотреть на множество самых успешных компаний по всему миру, вы увидите, что они делают ставку на сострадание, отзывчивость и сотрудничество. General Mills, Aetna, Target, Google отказались от конкурентной политики в коллективе и воскресили принципы отзывчивости. Сделав сострадание частью корпоративной культуры, эти организации повышают удовлетворенность сотрудников, стимулируют продуктивность и улучшают итоговые показатели. И хотя многие думают, что для достижения успеха в бизнесе нужно непременно быть жестким и бессердечным, по-настоящему успешные люди не просто знают секрет, но и понимают, как он работает, – и этот секрет в сострадании.

General Mills, компания с доходом более 17 миллиардов долларов, внедрила так называемую программу осмысленности для укрепления отзывчивости и увеличения прибыли. Спустя всего семь недель программа под названием «Осмысленное управление» принесла довольно впечатляющие результаты:

Из всех участников 83 % заявили, что каждый день уделяют время оптимизации личной продуктивности, которая возросла на 23 % по сравнению с показателями до начала обучения. А 82 % сказали, что теперь стараются исключить задачи с ограниченной продуктивностью. Их показатели улучшились на 32 % по сравнению с теми, что были ранее. Что касается топ-менеджмента, 80 % отметили позитивные перемены в принятии решений, а 89 % заявили, что научились лучше слушать<sup>71</sup>.

В исследовании Медицинской школы при Университете Дьюка участвовали 3500 сотрудников компании Aetna, проходивших обучение по похожим программам. В результате компании удалось сэкономить по 2000 долларов в год на медицинской страховке каждого работника только благодаря тому, что уровень стресса снизился втрое<sup>72</sup>.

Положительное влияние корпоративной культуры, построенной на сострадании и отзывчивости, отмечается во множестве исследований. Почетный профессор Гарвардской школы бизнеса Джеймс Хескетт в своей книге *The Culture Cycle* рассказывает о нескольких исследованиях благоприятного влияния идей добра и сострадания (как противоположности жесткости и жестокости) на бизнес. Хескетт утверждает, что «от эффективной корпоративной политики

---

<sup>69</sup> Zak. *The Moral Molecule*; Jeremy Adam Smith and Pamela Paxton. “America’s Trust Fall”, in Keltner, Marsh, and Smith. *Compassionate Instinct*, 203–212.

<sup>70</sup> Lydia Dishman. “Is Competition Killing Your Productivity?” *Fast Company*, 11 November 2013, <http://www.fastcompany.com/3021287/dialed/is-competition-killing-your-productivity>.

<sup>71</sup> David Gelles. “The Mind Business”. *Financial Times*, 24 August 2012, <http://www.ft.com/cms/s/2/d9cb7940-ebea-11e1-985a-00144feab49a.html>.

<sup>72</sup> Gelles. “Mind Business”.

может зависеть по меньшей мере половина прибыли компании. К тому же именно корпоративная культура обеспечивает организации дополнительные преимущества в трудные времена. <...> И всего этого можно достигнуть практически без вложений, обеспечив стабильную окупаемость инвестиций»<sup>73</sup>. Бизнес, в основе которого лежит продуктивная корпоративная этика, построенная на отзывчивости, считается «высокорентабельным из-за лояльности сотрудников, низкого уровня текучки кадров и, следовательно, снижения затрат на наем и обучение новых работников. Все это ведет к укреплению отношений внутри коллектива и формированию пула постоянных клиентов, что, в свою очередь, способствует росту продаж и эффективности маркетинговых стратегий»<sup>74</sup>.

В ходе другого исследования связей между «постоянным стремлением к лучшему», рабочими показателями и благополучием Пол Баард, Эдвард Деси и Ричард Райан обнаружили, что «удовлетворение общечеловеческих нужд... непосредственно связано с рабочими показателями»<sup>75</sup>. Авторы настаивают на том, что, если руководители хотят добиться высоких результатов и заботятся о благополучии своих подчиненных, они должны создать в компании атмосферу взаимной поддержки. В этом их основная задача. Нельзя не упомянуть выводы, сделанные Барсейдом и О'Нилл в исследовании для *Administrative Science Quarterly*, о «неоспоримой связи, прослеживаемой между отзывчивостью, удовлетворенностью своим делом отдельных сотрудников и успехом компании в целом»<sup>76</sup>.

У отзывчивых людей также больше шансов продвинуться по службе. В статье *Wall Street Journal* подчеркиваются качества, необходимые менеджеру среднего звена, чтобы преуспеть в карьере: «Топ-менеджеров привлекают люди, которые поднимают головы от своих столов и осознают, как их обязанности могут повлиять на работу других отделов, а не только ближайших коллег»<sup>77</sup>. Именно сотрудники, которые помогают друг другу, обеспечивают успех компании, и руководители знают это. Понимать, что нужно и что не нужно окружающим, а затем действовать исходя из этого понимания – вот что лежит в основе сострадания, и именно этим руководствуются в жизни отзывчивые лидеры.

## Истощение запасов сострадания

У «топлива для успеха» есть одна серьезная проблема – его запасы имеют тенденцию истощаться. Сегодня отзывчивость проявляют все меньше и меньше людей. Доказательством этому служит распространение грубости и увеличение количества случаев травли, о которых уже упоминалось. Сара Конрат, Эдвард О'Брайан и Кортни Хсинг в течение тридцати лет опросили почти 14 000 студентов. Метаанализ, включающий данные этих опросов, показывает еще большее снижение уровня сострадания. Конрат, О'Брайан и Хсинг обнаружили, что уровень отзывчивости и эмпатии начал снижаться в 1990-х и теперь достиг рекордно низкой отметки с 1979 года<sup>78</sup>. Анализ 72 опросов студентов, проведенных в период с 1979 по 2009 год, пока-

---

<sup>73</sup> James Heskett. *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012), 15.

<sup>74</sup> Heskett. *The Culture Cycle*, 23.

<sup>75</sup> Paul P. Baard, Edward L. Deci, and Richard M. Ryan. "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings!" *Journal of Applied Social Psychology* 34/10 (2004): 2064.

<sup>76</sup> Barsade and O'Neill. "What's Love Got to Do with It?"; Alena Hall. "Compassionate Work Culture Can Really Benefit the Bottom Line, Too". *Huffington Post*, [http://www.huffingtonpost.com/2015/04/29/compassion-at-work\\_n\\_7057382.html?utm\\_hp\\_ref=healthy-living](http://www.huffingtonpost.com/2015/04/29/compassion-at-work_n_7057382.html?utm_hp_ref=healthy-living) (April 29, 2015).

<sup>77</sup> Melissa Korn and Anita Hofschneider. "How to Get Ahead as a Middle Manager: Try These Tips". *Wall Street Journal*, 7 August 2013, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323838204578654404251084008>.

<sup>78</sup> Sara H. Konrath, Edward H. O'Brien, and Courtney Hsing. "Changes in Dispositional Empathy in American College Students over Time: A Meta-Analysis". *Personality and Social Psychology Review* 15/2 (2011): 180–198; David Desteno. "The Kindness Cure". *Atlantic*, 21 July 2015, <http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/07/mindfulness-meditation-empathy-compassion/398867>.

зывает, что сейчас молодые люди куда реже (по сравнению со студентами 1980-х) соглашаются с утверждением: «Я часто испытываю сочувствие к тем, кто менее удачлив». Те же ученые на основе опросов, проведенных в 2006 году, выяснили, что сегодняшние студенты в большей мере склонны думать о том, как разбогатеть, не вникая в чужие проблемы. Из молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет 81 % заявили, что стремление к богатству – одна из основных целей их поколения. «... В то же время лишь 30 % склоняются к помощи ближнему в случае необходимости»<sup>79</sup>.

Мне кажется, такой спад сострадания и отзывчивости можно объяснить несколькими причинами.

1. *Большинство людей не знают или не осознают все плюсы, которые несет в себе сострадание для профессиональной, общественной и личной жизни.* Кто-то убежден даже, что отзывчивость непременно предполагает жертву, а вовсе не пользу.

2. *Многие воспринимают сострадание как слабость, в то время как на самом деле это источник силы.* Самый простой способ проиллюстрировать силу сострадания – сравнить его с водой. Она, как и сострадание, действует мягко, но настойчиво. Подобно воде, пробивающейся сквозь камни к океану, отзывчивость с той же гибкостью и мощью прокладывает нам путь к успеху. В этой мягкости (как в природе, так и в мире человеческих отношений) и кроется истинная сила. Вот как писал о воде древний китайский философ и поэт Лао-цзы: «Вода, нежная и текучая, обтачивает камни, которые не может сдвинуть. Так мягкое преодолевает твердое. И в этом величайший парадокс силы, скрытой в мягкости». Именно эта сила и приводит к успеху отзывчивых лидеров.

3. *Люди не знают, что состраданию можно научиться.* Между тем исследования убеждают нас в том, что сострадание и отзывчивость можно развить. Наука открывает множество идей, позволяющих сделать это. Пол Зак рассматривает несколько эффективных способов стимуляции блуждающего нерва: от потирания пальцев до объятий и массажа<sup>80</sup>. Келтнер отмечает, что кормление грудью и шоколад способствуют выбросу окситоцина, однако его исследования сосредоточены в основном на том, «как прикосновения способствуют обретению покоя, чувства удовлетворенности и укреплению связей»<sup>81</sup>. В научной и популярной литературе подчеркивается роль медитации и осознанности в снижении кровяного давления и уровня кортизола, а также польза от «социально ориентированного мышления». В ходе исследования, проведенного в Северо-Восточном университете, ученые выяснили, что даже простые синхронные хлопки с партнером укрепляют близость и отзывчивость в отношениях, а следовательно, усиливают желание помогать друг другу. «Благодаря подобным действиям количество людей, проявляющих внимание друг к другу, возросло на 31 %». Другое исследование, проведенное Висконсинским университетом в Мэдисоне, доказало, что медитация способствует укреплению «сострадательной мышцы»<sup>82</sup>: «Фундаментальный вопрос, интересовавший нас, заключался в том, можно ли научить взрослых состраданию»<sup>83</sup>. Все результаты исследований говорят о том, что можно. «... Это чем-то похоже на силовые тренировки. «... Оказывается, так называе-

---

<sup>79</sup> Konrath, O'Brien, and Hsing. "Changes in Dispositional Empathy", 187.

<sup>80</sup> Zak. The Moral Molecule, 48–49.

<sup>81</sup> Dacher Keltner. "The Compassionate Instinct", in Keltner, Marsh, and Smith, eds. Compassionate Instinct, 12.

<sup>82</sup> Kupferschmidt. "Concentrating on Kindness", 1338; Kate Pickert. "The Mindful Revolution: The Science of Finding Focus in a Stressed-Out, Multitasking Culture". Time, 3 February 2014, 40–46.

<sup>83</sup> "Brain Can Be Trained in Compassion, Study Shows". Association for Psychological Science, 22 May 2013, <http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/releases/compassion-training.html>; Helen Weng et al. "Compassion Training Alters Altruism and Neural Responses to Suffering". Psychological Science 24/7 (21 May 2013): 1171–1180.

мую мускулатуру отзывчивости можно сформировать, что позволит более чутко реагировать на страдания других и усилит желание помогать окружающим»<sup>84</sup>.

Каждый может развить навыки, позволяющие пополнять запасы сострадания. В следующей главе я расскажу о программе четырех шагов, которая поможет в этом. Научиться быть отзывчивым лидером просто, а плюсы от этого невероятны. LUSA – ваш путь к успеху.

---

<sup>84</sup> David DeSteno. “Compassion Made Easy”. New York Times, 14 July 2012, [http://www.nytimes.com/2012/07/15/opinion/sunday/the-science-of-compassion.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/07/15/opinion/sunday/the-science-of-compassion.html?_r=0).

## 2. LUCA. Четыре шага к развитию сострадания

*Ничего не делать для других – все равно что вредить себе.  
Хорас Манн<sup>85</sup>*

Нет единого стандарта в том, как быть отзывчивым лидером, но есть определенные качества, которыми должен обладать каждый отзывчивый лидер. Они объединены в аббревиатуру LUCA: Слушать (*L – listening*), Понимать (*U – understanding*), Находить возможности (*C – connecting*), Действовать (*A – acting*). В биологии (особенно в эволюционной биологии) термин LUCA обозначает «последнего универсального общего предка» (*англ. Last Universal Common Ancestor*), то есть наиболее недавний организм, от которого произошли все живущие ныне на Земле организмы. Вслед за биологами, которые отследили основной генетический код, я использую аббревиатуру LUCA для обозначения сострадания как основной благодетели человечества. Кроме того, Лука (Люк, Лукас) – довольно распространенное во многих языках имя, означающее «несущий свет».

Итак, перейдем к пошаговому плану развития качеств, обозначаемых аббревиатурой LUCA.

### **Слушать, чтобы лучше изучить проблему или задачу**

Умение слушать – первый шаг на пути к развитию сострадания. Действие довольно простое, однако оно может принимать множество разных форм. Что касается отзывчивых лидеров, для них слушать – значит не столько получать исчерпывающую информацию, сколько концентрироваться на том, что слышишь. Слушание включает в себя и владение искусством задавать правильные вопросы, потому что именно они ведут к ответам, необходимым для успешного обучения. Не менее важно уметь услышать и то, что не было сказано. Молчание и паузы порой могут открыть больше, чем слова.

### **Понимать, как помочь**

В сострадании понимание играет одну из ключевых ролей. Понимание – это не просто сбор необходимых фактов. Это осознание того, как разрозненные кусочки информации сочетаются или не сочетаются между собой. Понять – значит изучить идеи и мысли с разных точек зрения, рассмотреть их в разных контекстах и обстоятельствах, взглянуть на них под всеми возможными углами. Ведь знание контекста, в котором рождается та или иная мысль, не менее важно, чем сама мысль. Простое слово «огонь», например, в разном контексте имеет совершенно разное значение. Звучащее как предупреждение о пожаре, оно может спасти жизни, а как приказ на поле боя – погубить.

Более того, сегодня мы знаем, насколько важен эмоциональный интеллект для развития понимания. Если при разругивании проблем или выработке решений не принимать во внимание эмоции, понимание можно утратить. И наконец, умение соотносить факты и превращать их в идеи позволяет получить доступ к ресурсам, необходимым для решения задач или преодоления трудностей. Я называю их возможностями.

---

<sup>85</sup> Хорас Манн (1796–1859) – американский педагог, политик и реформатор образования. *Прим. ред.*

## **Находить возможности для решения проблем**

Возможности не всегда лежат на поверхности, и порой нужно потрудиться, чтобы отыскать их. От развитости ваших навыков и широты круга общения во многом зависят и варианты решения проблем. Ищите способы по-новому взглянуть на ситуацию, чтобы увидеть неожиданные выходы из нее. Используйте разные возможности для эффективных действий.

## **Действовать, чтобы решить проблему или задачу**

Второе ключевое понятие сострадания – действие. Преодоление страхов и сомнений, так же как развитие ответственности, крайне важно для начала действий. В то же время, как бы парадоксально это ни звучало, бездействие иногда тоже может стать решением. Когда дело касается сострадания, действия порой так же важны, как бездействие. Иногда лучший способ найти выход из сложившейся ситуации – принять пассивную позицию, как Махатма Ганди или врач, не прописывающий никаких лекарств. Сила сострадания может выражаться по-разному, но всегда она неизбежно ведет к успеху.

## **Сострадание решает любые проблемы**

Во время недавней лекции о сострадании я говорил, что для каждой проблемы существует решение, построенное на отзывчивости, и если вы его не видите, значит, недостаточно творчески подошли к делу. По окончании ко мне подошел студент и напомнил об этической дилемме с вагонеткой, которую философ Питер Сингер и другие приводят в качестве примера ситуации, в которой не может быть единственно правильного решения, построенного на сострадании. Задача заключается в следующем. Вы стоите на мосту, под которым по рельсам вскоре промчится вагонетка. Она несется прямо на пятерых людей, которые умрут, если вы не остановите ее. На краю моста стоит здоровый мужчина. Если вы столкнете его на пути, то остановите вагонетку и спасете пятерых, однако этот человек погибнет. Как вы поступите?

Студент заметил, что здесь нужно выбирать из двух зол (какое конкретно было меньшим в этой ситуации, я не уточнил – это тема для отдельного разговора). «Видите, доктор Кукк, – сказал он, – здесь нет места состраданию».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.