

Сострадание и успех. Что общего?

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

*Руми**

«Ты должен быть безжалостным, Кукк. Если хочешь одолеть врага, учись 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

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

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 грело 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»¹. 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»*, что люди — всего лишь машины, запрограммированные

* Ричард Докинз. Эгоистичный ген. М.: АСТ, Corpus, 2016.

быть эгоистичными². 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 собственные 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* — 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**), но и всячески его оспаривал. В своей книге

* Эдвард Осборн Уилсон (род. 1929) — американский биолог, социобиолог, мирмеколог, эколог, писатель, дважды лауреат Пулитцеровской премии. *Прим. ред.*

** 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.*

«Происхождение человека»* Дарвин признавался: «Я, возможно, слишком полагался на естественный отбор и выживание сильнейших»³. А в «Происхождении видов»** 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»⁴. То, что Дарвин называл сочувствием, сегодня, по словам Пола Экмана***, можно обозначить как «эмпатию, альтруизм и сострадание»⁵.

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 незнакомцев, но и на «всех разумных существ»⁶. Ученый прямо заявляет в своих работах, что успешная эволюция связана с постоянно расширяющимся кругом заботы или с принципом выживания добрейшего,

* Чарлз Дарвин. Происхождение человека и половой отбор. М.: Терра — Книжный клуб, 2009.

** Чарлз Дарвин. Происхождение видов путем естественного отбора. М.: Азбука, 2017.

*** 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.*

а не с сужением эгоистичных интересов и концепцией выживания сильнейшего.

Дарвин назвал сострадание «почти постоянно присутствующим у человека инстинктом», проявляющимся в наблюдении за страданиями ближнего⁷. 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 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 общества⁸. В своей книге «Хозяева Земли»^{*} Уилсон говорит о том, что эволюция идет по пути «группового отбора», согласно которому «группы, работающие сообща и альтруистически настроенные по отношению к своим членам,

^{*} Эдвард Уилсон. Хозяева Земли. Социальное завоевание планеты человечеством. СПб.: Питер, 2014.

независимо от степени родства», имеют преимущество перед теми, кто не так отзывчив и не склонен к совместной деятельности⁹.

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* 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»¹⁰. 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 жизни¹¹. 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?

* Дэвид Слоан Уилсон (род. 1949) — американский биолог-эволюционист, наиболее известен за внедрение концепции группового отбора в эволюции. *Прим. ред.*

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»*, «внутри группы эгоистичные индивиды побеждают альтруистов, но в то же время альтруистические группы побеждают группы, построенные на эгоцентричном существовании»¹².

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 проектов¹³. 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»¹⁴. 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 общества¹⁵. Уилсон

* Эдвард Уилсон. Смысл существования человека. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

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 переключается с аналогичными исследованиями Джейн Гудолл* и Дайан Фосси**, 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»¹⁶. 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,

* 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.*

** Дайан Фосси (1932–1985) — американский приматолог, этолог и популяризатор охраны дикой природы. *Прим. ред.*

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 жизнь¹⁷.

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 организовываться в группы по принципу разделения труда»¹⁸. 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»¹⁹. 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»²⁰. Он объединяет сострадание, эмпатию и сотрудничество выражением «последний источник альтруизма, который может спасти наш вид»²¹. 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 ствольного отдела²². 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 сотрудничество²³. 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»²⁴. Проще говоря, на эгоистичные действия наш мозг тратит больше 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, активизирует нейротрансмиттер дофамин (отвечающий за вознаграждение) и серотонин (снижающий тревожность), вследствие чего возникают ощущение счастья и оптимизм²⁵. 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 эгоизма²⁶.

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 лотерею²⁷. Дофамин играет важную роль в стремлении человека к удовольствию и желанию избежать боли. И так как сострадание активизирует 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 слушание²⁸. 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) снижается сердцебиение (происходит блуждающее торможение)²⁹. Чем активнее работа блуждающего нерва, тем слабее сердцебиение у человека, и, соответственно, чем пассивнее нерв (и ниже тонус), тем сильнее сердцебиение³⁰. 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* 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»³¹. Другие психологи, в числе которых и Нэнси Айзенберг, пришли к похожим выводам³². Они утверждают, что, укрепляя блуждающий нерв,

* 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.*

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 жизни³³. 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 статусу³⁴. 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»³⁵.

Стремясь к собственным высотам, они обычно перерезают страховочные 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»³⁶.

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 заинтересованность³⁷. Это и есть основа принципа «Выжива-ет 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»³⁸. 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 успех³⁹.

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 самооценка⁴⁰. 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. Джерилин 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». Мередит Маран называет сострадание «излечением действием»⁴¹.
- *Сострадание помогает создать благоприятную атмосферу на рабочем месте, стимулирует работоспособность и улучшает итоговые показатели*

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 компании⁴². 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»⁴³.

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%⁴⁴.

Авторы доклада «Экономическая составляющая социально-эмоционального обучения», представленного Колумбийским университетом в 2015 году, утверждают: подобные программы обеспечивают 11 долларов прибыли на каждый затраченный доллар⁴⁵. 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 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»⁴⁶.

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»⁴⁷.

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 слушать⁴⁸.

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 втрое⁴⁹.

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 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»⁵⁰. 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 найм 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»⁵¹.

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»⁵². 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, прослеживающейся между отзывчивостью, удовлетворенностью своим делом отдельных сотрудников и успехом компании в целом»⁵³.

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»⁵⁴. 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 14000 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 года⁵⁵. Анализ 72 опросов студентов, проведенных в период с 1979 по 2009 год, показывает, 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»⁵⁶.

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 массажа⁵⁷. 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»⁵⁸. 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»⁵⁹: «Фундаментальный вопрос, интересовавший нас, заключался в том, можно ли научить взрослых состраданию⁶⁰. Все результаты исследований говорят о том, что можно. <...> Это чем-то похоже на силовые тренировки. <...> Оказывается, так называемую мускулатуру отзывчивости можно сформировать, что позволит более чутко реагировать на страдания других и усилит желание помогать окружающим»⁶¹.

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.