

Глава 5

Аккумулялируйте свои ресурсы

Создаем Призму похвалы и признания

Слова руководителя все еще стояли у Сары в ушах, когда она вошла в зал заседаний: «Или ты, или она». На собрании акционеров юридической фирмы, в которой Сара работала, она сидела, зная: чтобы стать новым партнером в компании, ей надо доказать, что она лучше соперницы.

Конкуренция была беспощадной, в этом году особенно. Обе кандидатки на повышение были хороши; но только одна из них могла стать партнером. Обе работали над одной и той же крупной сделкой поглощения, обе принесли фирме много денег.

Во время первого собеседования Сара последовала совету своего наставника и «продавала» себя: подробно рассказала обо всех своих личных достижениях, умело похвалилась своей способностью находить возможности, которые упускают другие. Но все-таки она вышла с ощущением, будто чего-то не хватило.

Во время второго собеседования, на этот раз со старшим партнером, она изменила тактику. Когда тот похвалил Сару за успех в недавней сделке, вместо того чтобы повторить заготовленную речь с предыдущей встречи, она ответила: «Спасибо. Это одно из достижений, которыми я больше всего горжусь. Но я должна

поблагодарить вас за команду, в которой я работала над этим проектом. Тим, новый помощник, нанятый вами, задерживался допоздна три вечера подряд, чтобы помочь мне завершить сделку. И Карен [ее соперница в борьбе за партнерство] тоже усердно трудилась над этим проектом. Она — один из самых умных юристов, с которыми мне приходилось работать».

Позднее она призналась, что вся сжалась внутри в этот момент, испугавшись, что проиграла. Никогда ни при каких обстоятельствах не выставляй конкурентов в хорошем свете, так? Но в то же время она не могла не признать заслуги коллег. Поэтому она делилась этими чувствами и на других раундах собеседования.

Через месяц Сару пригласили в офис старшего партнера и сообщили, что ее делают партнером. В этой гонке они шли ноздря в ноздю, по его словам. Между соперницами было только одно различие, которое и стало решающим. Если Карен использовала сделку как аргумент, что только она достойна быть партнером, для Сары это был повод похвалить кандидатку-соперницу, младшего коллегу и даже самого партнера за хороший подбор персонала. В конце концов, именно похвала выгодно отличала Сару. Старший партнер сказал: «Вы стали партнером не только потому, что очень хороши, но и потому, что вы хороши для фирмы».

Некоторые люди относятся к похвале как к ценному, но ограниченному ресурсу. Они думают, что ключ к продвижению и успеху — получить и накопить как можно больше признания, восхищения и почестей. Эту философию мы узнаём в школе, затем оттачиваем до совершенства, делая карьеру. Когда мы ошибочно рассматриваем успех и признание как игру с нулевой суммой, каждый придерживается слова одобрения вместо того, чтобы щедро раздавать похвалу. Нам самим остро не хватает ее, и мы скупились на доброе слово.

Многие не понимают, что на самом деле похвала — возобновляемый ресурс. Она запускает добродетельный цикл: чем больше вы раздаете, тем больше становится ваш собственный запас. Правильно высказанное одобрение заряжает мозг на высокие достижения, то есть чем больше мы хвалим, тем больших успехов сами достигаем. А чем больше успехов, тем больше поводов хвалить.

Нам надо стать Призмами похвалы, а не скрягами. Вспомните физику. Когда на призму падает луч света, волны разной длины преломляются под разными углами, создавая радугу. Другими словами, призмы не просто поглощают или преломляют свет. Они разлагают белый свет на радужный спектр и делают любой объект, на который падает радуга, еще более прекрасным. Сара была настоящей Призмой похвалы: направляя луч похвалы на других, не поглощая и не ослабляя его, она не только выставила коллег в хорошем свете; она также усилила свое собственное положение.

Исследование, которым я занимался последние пять лет, показало: чем искреннее вы «проливаете» похвалу на каждого в своей экосистеме, тем больше растет ваш потенциал, и индивидуальный, и коллективный. В «Преимущество счастья» я писал: «Улучшая настроение других, вы тем самым повышаете их мотивацию и производительность»*. В этой главе вы прочтете о новом исследовании: как, хваля окружающих, улучшить *коллективную* мотивацию и эффективность экосистемы, тем самым создав плодородную почву для естественного роста потенциала.

Чем больше вы хвалите, тем больше заслуживаете похвалы и тем больше ее получаете. Если похвала обильна, даже скряги быстро превращаются в поставщиков одобрения. В конце концов,

* Hom H., Arbuckle B. Mood induction effects upon goal setting and performance in young children // Motivation and Emotion. 1988. Vol. 12. No. 2. P. 113.

к чему скупиться на похвалу, если вам она достанется в любом случае? Верно и обратное. Чем больше вы воздерживаетесь от похвалы, тем меньше вы ее получаете и заслуживаете. Задумайтесь. Что произойдет, если вы присвоите себе все заслуги за проект и остальные члены команды узнают об этом? В лучшем случае вы заслужите репутацию плохого командного игрока; в худшем — коллеги и руководитель задумаются, поручать ли вам задания впредь. Или представьте: вы решили воздерживаться от комплиментов в романтических отношениях. Скорее всего, ваш партнер начнет отказывать вам не только в похвале, но и в других, вероятно, ценных для вас вещах, что в итоге сделает вас несчастными. Как писал персидский поэт Джалаладдин Руми еще в XIII веке: «Твое уныние связано с твоим... отказом в похвале».

Я не первый, кто агитирует за похвалу. И я предполагаю, что большинство читателей этой книги, как руководители и родители, понимают, что похвала бесценна. Но проблема большей части делового мира, системы образования и отношений не только в том, что мы недостаточно хвалим, но и в том, что мы неправильно выражаем свое одобрение. Я бы даже сказал, что самый распространенный способ хвалить и одобрять на самом деле демотивирует людей, усугубляет внутренние распри в наших семьях и ограничивает наш потенциал.

Корень проблемы в том, как мы обращаемся с похвалой и признанием в нашей собственной жизни. Часто наша реакция на похвалу — либо отвергнуть ее из-за застенчивости или скромности (например, «Мне просто повезло»), либо поглотить ее из-за неверной убежденности в том, что наш запас одобрений слишком мал. В обоих случаях мы душим похвалу, и ее свет гаснет еще до того, как она сможет разгореться в полную силу. Мы должны найти способ воспринять свет похвалы и преломить его.

Отторгая свет похвалы, мы его гасим. Преломляя этот свет на других, мы его усиливаем.

Если мы действительно хотим заинтересовать, замотивировать и вдохновлять (как лидеры или как родители), надо полностью пересмотреть наше понимание похвалы. Мы допускаем несколько ошибок, из-за которых невольно задуваем свечу похвалы, и это не только потому, что мы хвалим за результат, а не за процесс, как написала в своей великолепной книге «Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей» профессор Стэнфордского университета Кэрол Дуэк*. Во-первых, часто мы инстинктивно указываем людям на то, что они делают неправильно, вопреки намерению подчеркнуть их правильные действия. Во-вторых, мы склонны хвалить людей, сравнивая их с другими; таким образом мы превозносим одного человека за счет другого. Мы перехваляем лучших (которые, как правило, и так уже получили одобрение), когда могли бы оценить коллективные достижения команды. Мы льем похвалу тонкой струйкой, вместо того чтобы щедро орошать ею всех причастных.

В этой главе вы узнаете шесть стратегий приумножения силы похвалы, которые работают и в компаниях, и в обществе, и в семье:

СТРАТЕГИЯ № 1: Прекратите сравнивать.

СТРАТЕГИЯ № 2: Хорошее — в центр внимания.

СТРАТЕГИЯ № 3: Хвалите базу.

СТРАТЕГИЯ № 4: Демократизируйте похвалу.

* Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

СТРАТЕГИЯ № 5: Используйте скрытые 31.

СТРАТЕГИЯ № 6: Хвалите не столько результаты, сколько для результата.

СТРАТЕГИЯ № 1: ПРЕКРАТИТЕ СРАВНИВАТЬ

Самая плохая похвала, которую я когда-либо получал после выступления: «Сегодня вы выступали лучше всех». Что же в ней плохого, спросите вы. Ну, прежде всего, она обесценивает выступления всех остальных. Что, если рядом со мной стоит еще один спикер? К тому же она напоминает мне о том, что далеко не всегда я буду лучшим выступающим, поэтому я чувствую себя неловко. Вместо того чтобы воодушевить, подобная оценка лишает душевного равновесия.

Это примеры наиболее распространенных ошибок, которые люди допускают, давая такие одобрительные отзывы, как «Ваш доклад лучше, чем у Джека», или «Вы самый умный в этой аудитории», или «Сегодня вы играли на поле лучше всех». Почему? **Потому что на самом деле вы сравниваете, а не хвалите.** Вы пытаетесь поднять кого-то в чужих глазах, пихая остальных вниз! Истинная похвала — сказать человеку: «Вы сделали изумительный доклад» или «Вы так вовремя и к месту привели этот анекдот», не говоря ни слова о том, что доклад или речь были лучше, чем у других.

Когда вы говорите кому-нибудь, что он «лучше» кого-то другого, по определению это означает, что есть кто-то третий, кто «хуже» второго и первого. Говоря, что кто-то «лучше» или «лучший», вы неосознанно возводите барьер для него, подразумевая, что лучше он уже не сможет. Если мы стремимся только к тому, чтобы превзойти кого-то, не означает ли это, что наши ожидания

в отношении самих себя тоже занижены? Получается, как только мы хоть в чем-то обойдем другого, то сможем расслабиться, даже если тем самым ограничим свой потенциал.

Если вы хотите воодушевить других, не сравнивайте их ни с кем. По правде говоря, это самый трудный урок из моей книги, ведь я сам думал, что хвалил окружающих, в том числе жену и сына. Но теперь я знаю, как я ошибался. Не важно, какие хорошие намерения вами движут, когда вы говорите ребенку: «Ты был там самым лучшим!» Этим вы показываете, что ваша любовь к нему и восхищение зависят от его результатов на фоне других детей. Ничто не губит Большой потенциал так, как похвала через сравнение. Хотя она и самая распространенная.

Подумайте, как часто мы попадаем в ловушку сравнения. «Ты здесь самый сексуальный / умный / крутой». Почему, чтобы похвалить одного человека, надо принизить всех остальных? А если этот человек переместится в другое помещение, где будет полно более привлекательных / умных / крутых людей? Почему не сказать просто: «Ты красивый, умный и веселый»? Сравнительная похвала подпитывает ментальную установку малого потенциала о том, что успех — лидерство, креативность, красота, любовь или что-то еще, важное для нас, — это ограниченные ресурсы. Тем самым успех воспринимается как игра с нулевой суммой. Когда вы говорите группе людей, что только определенному проценту из них удастся достигнуть успеха, вы тем самым подавляете драйв, амбиции и потенциал каждого из них.

Самый легкий способ избавиться от похвалы через сравнение — избегать превосходной степени в своей речи. «Лучший», «самый быстрый», «самый умный», «самый красивый» — все эти эпитеты обесценивают других, не показывают человеку, что он

хорош сам по себе. Следуйте незыблемому, по моему мнению, закону похвалы для лидеров и родителей: **не хвалите за счет других.**

Какой лучший комплимент я могу получить после своего выступления? Ни слова о том, как я держался и говорил. Лучший комплимент — когда кто-то говорит мне, что собирается внедрить одну из позитивных привычек, о которых я рассказал, или купить мою книгу для друга, у которого такие же проблемы. Самый естественный способ признать правоту другого — изменить свое поведение. **Лучшая похвала — перемена образа действий.**

Наша культура и особенно наша система образования избилуют тонкой, но опасной формой сравнительной похвалы. В большинстве наших лучших университетов значительное число преподавателей категорически против завышения оценок, они рисуют суровую кривую успеваемости по своему курсу. Концепция кривой успеваемости основана на ошибочном убеждении, что, если вы зафиксируете показатели достижений, вы тем самым их улучшите. На самом деле это вовсе не так.

Во-первых, показывая студентам, что только «избранные» среди них могут получить отличную оценку, мы, по сути, сообщаем им, что академическая успеваемость — ограниченный ресурс. Это прямая противоположность того, к чему мы стремимся в рамках Большого потенциала. Во-вторых, эти студенты были лучшими учениками в своих родных школах, так почему мы автоматически считаем, что 30% из них будут получать в колледже тройки? В-третьих, эта система расхолаживает студентов — тех самых, кому действительно нравился предмет, — и они отказываются от курса из-за страха снизить свой средний балл успеваемости.

Некоторые поспорят: такая конкуренция полезна. Эта фальшивая кривая отсекает всех, кроме самых успевающих студентов, которые смогут пойти на подготовительный курс медицинского

колледжа, например. Учитывая, что мы живем в обществе с огромной нехваткой врачей, этот довод не выдерживает никакой критики. Фактически «отсеивание» происходит из-за того, что в колледжах недостаточно преподавателей подготовительных медицинских курсов. И даже если бы дело было не в этом, к чему вам отсеивать людей на первом году обучения, когда они постигают самые азы? Многие стали бы отличными врачами, если бы у них был шанс выучиться. Мы душим потенциал в зародыше, даже не давая ему прорасти. И вместо элитной группы докторов-суперзвезд получаем измотанных от стресса (а может быть, и наркотических препаратов) студентов и недостаточное количество врачей. Они становятся похожими на гиперконкурентных цыплят из главы 2; вместо того чтобы стать суперпроизводителями, каждый заканчивает тем, что пытается заклевать другого до смерти.

В деловом мире мы страдаем от проклятья сравнительной похвалы в форме KPI, особенно таких, которые «ранжируют» сотрудников по той или иной шкале. В теории это звучит достаточно безобидно, но на практике подобные оценки приводят к такому же эффекту, что и кривые успеваемости. Когда менеджеры ошибочно полагают, что только конечное число их подчиненных может быть исполнителями премиум-класса, они в конечном счете демотивируют всех остальных, провоцируют обиды и недовольство. В итоге все показатели снижаются.

В одной увлекательной статье, опубликованной в Harvard Business Review, Дэвид Рок из NeuroLeadership Institute сформулировал еще несколько причин, почему методики оценки сотрудников устарели, аргументируя это тем, что системы ранжирования, используемые многими компаниями, не принимают во внимание, как работа выполняется сегодня. Сейчас гораздо больше, чем когда бы то ни было, мы работаем в командах,

и порой даже одновременно в нескольких, причем сотрудники рассеяны по всему миру. «Немногие руководители могут точно оценить все достижения членов своих команд в условиях, когда сотрудник участвует в других проектах и зачастую выполняет работу, которую начальник не видит или даже не понимает, — пишет он. — Стандартные оценки, присваиваемые раз в год, больше не соотносятся с тем, как мы работаем»*.

Не получают ли люди меньше похвалы и конструктивной обратной связи, если мы откажемся от оценки их достижений? На самом деле нет. В институте NeuroLeadership было изучено 30 топовых компаний: руководители фактически давали конструктивную обратную связь и хвалили сотрудников в три-четыре раза чаще, не давая оценку их достижениям. К счастью, некоторые инновационные компании восприняли эту идею с готовностью.

За эти годы я посвятил довольно много времени работе с Adobe в Северной Калифорнии. В 2011 году руководство созвало общее собрание коллектива для обсуждения того, что считали главным камнем преткновения на пути к вовлеченности и счастью, — системы оценки сотрудников по шкале от одного до пяти. Они полностью отказались от нее, как только осознали, какое негативное влияние она оказывает на привлечение и удержание талантов. Даже GE — а General Electric известна как первооткрыватель идеи ранжирования сотрудников и увольнения 10%, показавших худший результат, — практически покончила с этой устаревшей системой.

Теодор Рузвельт однажды сказал: «Сравнение крадет радость». Если мы действительно хотим воодушевить кого-то, мы должны перестать сравнивать.

* <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>.

СТРАТЕГИЯ № 2: ХОРОШЕЕ — В ЦЕНТР ВНИМАНИЯ

В конце 2016 года я подписал контракт с круизной компанией Princess Cruise Lines. Они хотели, чтобы я провел исследование, как вовлеченность, позитивность и счастье персонала влияют на гостей. Это можно сделать только в круизе. Так получилось, что даты круиза как раз попали на те дни, когда мы праздновали семидесятилетие моей мамы и сорокалетие свадьбы моих родителей. Благодаря этому совпадению со мной в «командировку» в итоге собрались двадцать шесть человек.

Члены моей семьи, всегда готовые поддержать мою работу, вскоре отправились «исследовать» счастье тем способом, который они знали. Некоторые искали счастье в шоколаде ручной работы и деликатесах на шведском столе. Более амбициозные намеревались узнать, как меняется ощущение счастья в зависимости от страны, в которую мы заходили. Мой на тот момент двухлетний сын, например, пришел к выводу (на основании скрупулезных исследований в течение трех часов до дневного сна), что лучше всех Белиз, потому что в нем определено «больше грузовиков». Пока он занимался расчетом количества грузовиков на душу населения, я встречался с командой корабля, чтобы лучше понять, что влияет на их уровень вовлеченности и насколько они, в свою очередь, вовлечены в работу и обслуживают пассажиров.

На второй день глава моей команды исследователей — моя сестра — и я отважились спуститься в недра корабля, чтобы осмотреть каюты команды, столовую и другие помещения. Затем мы принялись расспрашивать тридцать членов экипажа об их опыте работы. Каждый раз я задавал вопрос: «Пожалуйста, припомните ваши лучшие дни работы по этому контракту. Что именно сделало их такими?»

Я ожидал, что большинство скажет, что лучше всего были дни увольнительных на берегу, где они исследовали тропические леса, или когда удалось выкроить часок после обеда и провести его в шезлонге на палубе, а может быть, устроить вечеринку вместе с коллегами. Но, к моему большому удивлению, один за другим члены экипажа говорили, что лучшими были дни, когда они слышали похвалу от своего непосредственного руководителя. Мы с сестрой скептически переглянулись и продолжили опрос. **Но когда восьмой или девятый член команды сказал нам, что похвала от начальника была лучшим его впечатлением, мы поняли, что обнаружили нечто важное.**

Только задумайтесь. Эта команда в основном состояла из молодых, лет до тридцати, людей, которые устроились на круизный лайнер, чтобы повидать мир и побывать в экзотических странах. При этом наиболее мотивированными они чувствовали себя не тогда, когда отправлялись на поиски приключений или на вечеринки, а когда получали от своего руководителя похвалу за то, что хорошо справляются со своими обязанностями.

Здесь следует самая важная часть. Мы обнаружили: когда они чувствовали подъем из-за признания своих заслуг, они были более склонны переносить эту позитивную энергию на гостей – были дружелюбно настроены и старались максимально помочь пассажирам, даже делали что-то сверх своих должностных обязанностей, чтобы улучшить жизнь отдыхающих. Вскоре мы обнаружили, что один из самых мощных способов улучшить впечатления гостей – удостовериться, что руководители искренне и часто хвалят своих сотрудников.

Британский поэт и драматург XIX века Оскар Уайльд писал: «Когда люди перестают *говорить*, что это очаровательно, они перестают *думать*, что это очаровательно» (курсив мой). Это

идеальный способ описать нейробиологический процесс, являющийся базой для стратегии «Хорошее – в центр внимания», которую мы с Мишель использовали в нашей PBS-программе «Вдохновляя счастье» (*Inspire Happiness*). Наш мозг фокусируется на том, что мы говорим и делаем. Поэтому если вы не ищете, за что похвалить, ваш мозг этого и не заметит. Точно так же то, на чем мы сосредоточены, диктует нашему мозгу: «Это надо повторить». Как сказала Опра в передаче Super Soul Sunday: «Чем больше вы радуетесь, тем больше в вашей жизни поводов для праздника».

Точно так же, как похвала фокусирует наш мозг на позитивном поведении, критика переключает его на негатив. Если повторяется именно то, на чем мы сосредоточены, почему же мы уделяем так много внимания плохому, а не хорошему? По этой же причине большинство технологий оценки достижений на самом деле снижают результаты. Слишком часто руководители сначала обозначают слабые места сотрудника, которые надо улучшать, и только потом уделяют внимание его положительным сторонам. В этом случае мозг сотрудника говорит ему, что руководству интересны не сильные, а только его слабые стороны; не его профессиональный рост, а недостатки. Потому он понимает, что его позитивное поведение не имеет значения. Зачем повторять то, что ни к чему не приводит?

Я не говорю, что руководители не должны давать честную обратную связь или указывать на зоны развития и роста. Мы должны быть реалистами, говоря о слабостях и проблемах, которые надо преодолеть. Но мы также должны осознавать: для улучшения наших слабостей и недостатков требуется не их игнорирование, а умственные способности, сила и энергия. Доступ к этим ресурсам обеспечивается похвалой. Именно она является топливом для нашего развития и роста.

Некоторые руководители полагают, что нейтральная обратная связь, не содержащая ни явной критики, ни явной похвалы, лучше, чем откровенное осуждение, но на самом деле это не так. Не только потому, что упускается возможность похвалить и закрепить тем самым позитивное поведение. В отсутствии одобрения наш мозг воображает негатив, заставляя нас *предполагать* критику нашей работы. Brent Ferrel, один из самых перспективных молодых нейробиологов, объясняет, что, когда мы воспринимаем критику, неприятие или страх, «наше тело производит нейрохимические вещества на более высоком уровне, они блокируют центры нашего мозга, отвечающие за обработку поступающей информации, а также принятие решений, и запускают защитные поведенческие реакции. Мы становимся более реактивными и ранимыми. Мы часто воспринимаем чужие суждения о нас в более негативном ключе, чем они были произнесены на самом деле».

Помните: когда мы обращаем на что-то внимание, мы даем мозгу команду это повторять. Таким образом, если мы хотим поощрять совершенствование, нам нужна ежедневная практика в концентрации внимания на моментах совершенства. Одна из лучших практик, которую я применяю в своей жизни и рекомендую всем своим клиентам: выделите (максимум) две минуты каждое утро, чтобы написать и отправить сообщение или письмо по электронной почте с похвалой или благодарностью кому-то из своего окружения. Из всех моих хороших привычек эта одна из самых мощных. Почему? Вы проверили ваши отношения на предмет чего-то положительного, тем самым помогли себе найти больше позитива, после этого, естественно, заметили что-то еще. Когда я предлагаю это в компаниях, руководители отмечают, что отправка простого письма по утрам заставляет их искать и замечать больше поводов для похвалы и признания своих сотрудников до конца дня.

Хватит читать. Проведите такой эксперимент прямо сейчас. Пошлите сообщение кому-нибудь из группы «Избранные» в вашем списке контактов, с похвалой или благодарностью за что-то стоящее. Попробуйте каждый день выбрать нового человека — друга, коллегу, вашего старого наставника, учителя вашего ребенка, тетю, врача. Чем больше вы хвалите, тем больше это становится вашей второй натурой.

Концентрация внимания на хорошем не только поощряет позитивное поведение; так вы улучшаете настроение людей — что, в свою очередь, улучшает ваше. Вы увидите, что, как правило, люди возвращают похвалу, и удивитесь, сколько замечательных слов услышите в свой адрес в течение дня! Вы только что улучшили чей-то мир, и в итоге они улучшают ваш. Вы сами выдали человеку лицензию на похвалу, превратив его в провайдера одобрения, и запустили добродетельный цикл.

На круизном лайнере, в компании, в аудитории и где бы то ни было, если мы хотим помочь другим улучшить их результаты и повысить потенциал, нам надо помочь им сконцентрировать внимание на том, что они делают хорошо. Подобно свету, преломляющемуся линзой, если мы выражаем свое одобрение правильно, похвала соберется и отразится в нашем направлении. Но чтобы так сделать, надо научиться преломлять свет так, чтобы направить все свое внимание на главное.

СТРАТЕГИЯ № 3: ХВАЛИТЕ БАЗУ

За последние десять лет я побывал и выступил на более чем пятистах конференциях по продажам. Все правильно: пятистах. Я видел все. На самой первой конференции я неловко поднялся на сцену и тут же погрузился в облако тумана, который создавали

дым-машины, направленные прямо на меня. А в это время фоном ревели «Welcome to the Jungle»... после которой я рассказывал об исследовании осознанности и о том, как «убрать шум» из нашей жизни (серьезно). На другой конференции ведущий представил меня и ударил кувалдой по «стеклянной» стене, которую установили на сцене (на самом деле это была панель из сахара), чтобы продемонстрировать, насколько они полны энтузиазма и готовы «разрушить все торговые барьеры». Первые два удара не сработали, третьим стена была разрушена, и осколки сахара полетели в первые ряды. Зрители закричали, думая, будто им в лицо летит стекло. В другой раз я следовал на сцену за бычком лонгхорнской породы. Я не знаю почему. Хотя эти конференции по продажам, похоже, полны сюрпризов, после пятисот выступлений я нашел нечто повторяющееся.

Вы можете с большой долей вероятности предсказать, что в какой-то момент будете сидеть на конференции и слушать, как кто-то из высшего руководства или даже сам генеральный директор будет в точности исполнять то, чему его научили в бизнес-школе, — хвалить. За несколько недель до мероприятия их помощники выясняют, кто заработал максимальную прибыль, или закрыл наибольшее количество сделок, или привлек максимальное количество клиентов. Теперь этих победителей приглашают на сцену. Перечисляют их достижения и успехи. Жмут им руки и фотографируются с ними. А затем отправляют их обратно на VIP-места. Тем временем остальные 95% сотрудников сидят в зрительном зале, обычно набирая сообщения и проверяя почту на смартфоне, в лучшем случае испытывая скуку и апатию; в худшем — отчаяние или отвращение.

Этот тип одобрения — признание, которое достается только лучшим по показателям, — является похвалой малого потенциала.

Она «освещает» только одного человека, который уже наверху, а затем затухает. **Похвала Большого потенциала освещает всю систему поддержки, которая обеспечила достижение высокого результата.** Эта система поддержки, будь то коллеги, семья или друзья, является вашей «базой». А когда вы хвалите базу, вы поднимаете целиком всю систему, которая на нее опирается.

Знаю, некоторые читатели могут подумать, что я выступаю за утешительный приз для каждого члена проигравшей команды. Это не так. Раздача утешительных призов – фарисейство, а исследования показывают, что неискренняя похвала приводит к утрате доверия*. Напротив, я говорю о том, что когда мы чувствуем победу, нам необходимо также признать заслуги «ассистирующих» игроков, которые сделали ее возможной. *Я не призываю прекратит* хвалить людей, достигших наивысших результатов, или хвалить только тех, кто добился малого. Я говорю о том, что надо больше света проливать на игрока, который сделал голевую передачу, а не только забившего победный гол. Последнего и так обожают толпа болельщиков и перепополняет адреналин. В большинстве компаний чемпионы уже получили вознаграждение в виде повышения зарплаты или продвижения по службе. Поэтому надо убедиться, что мы поощряем тех, кто вносит менее заметный, но не менее ценный вклад в командный успех. Постоянно направляйте свет на базу, и он отразится и вверх, и вниз, так что верхушка заблестит еще ярче.

Мы тратим так много времени и энергии на расхваливание высокорезультативных личностей, что игнорируем *коллективный дух команды*. В статье «Хорошее самочувствие делает нас сильнее: как устойчивость команды транслирует влияние позитивных

* <https://qz.com/587811/stanford-professor-who-pioneered-praising-effort-sees-false-praise-everywhere>.

эмоций на ее достижения» испанские ученые рассказали, как они расширили исследование эмоций Барбары Фредриксон и изучили коллективное эмоциональное состояние команды*. Они обнаружили, что, если команда как коллектив неустойчива, даже при наличии в ней одного-двух оптимистов общие результаты в целом и индивидуальные достижения ее членов снижаются. Поскольку поощрение только лучших исполнителей неизбежно порождает ревность, зависть и нездоровую конкуренцию, это самый быстрый способ расшатать устойчивость команды, ее ценности и ослабить доверие.

Ник Сабан, главный тренер футбольной команды Университета Алабамы и один из самых успешных тренеров в истории, *не хвалит*. Сабан не изливает восторг на отдельных футболистов. Не раздает мячи после игры самым ценным игрокам матча. Как он объясняет, выделение кого-то таким способом идет вразрез с его задачей возвысить всю команду. Он знает, что одному футболисту не выиграть чемпионат, так же как одному, пусть и высокоэффективному работнику не достичь успеха в одиночку. Ник считает, что коллективный выигрыш должен поощряться коллективной похвалой.

Бывший тренер «Миссури» Гэри Пинкель так говорит о Сабане: «С ума сойти, что ему удалось сделать, это почти чудо. У него есть гениальные игроки, но он заставляет их поверить в его систему и вкладываться в команду. Это очень важно. Они играют друг для друга, не для себя и не для кого-то еще. Я полагаю, это основная причина их стабильно хорошей игры в подобных

* *Meneghel I., Salanova M., Martinez I. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance // Journal of Happiness Studies 2016. Vol. 17 (February). P. 239–255.*

[плей-офф] ситуациях»*. Он хвалит базу, и так ему удастся усилить всю Звездную систему, а не только отдельную суперзвезду.

В армии тоже хорошо знают, как правильно хвалить. Когда я был в тренировочном лагере (я же получил стипендию для обучения по программе вневойсковой подготовки офицеров резерва морского флота ROTC), они никогда не выделяли самых быстрых бегунов или тех, кто лучше всех марширует. В конце концов, в боевых условиях не важно, как быстро может бежать один человек. Если один солдат в вашем взводе отстает — неприятности у всех. Поэтому в ROTC, если один не может перелезть через стену, всем приходится начинать заново. Если группа в полном составе не достигла назначенного пункта в указанное время — пробежка для всех. Если с надувной лодки падает один человек, по ней ударяют так, что падают все. *Или мы выигрываем все вместе, или проигрываем по одному.* Этот подход является краеугольным камнем Большого потенциала, и нам крайне необходимо принять его в наших школах и компаниях.

Думать, что вы достигли каких-то результатов, не важно, больших или маленьких, в вакууме, — крайне недальновидно. Вот почему, когда бы меня ни похвалили — получаю ли я письмо, в котором кто-то пишет, как одна из моих книг изменила его жизнь, или мне аплодировали стоя после выступления, — я всегда говорю своей команде: «Мы получили великолепное сообщение» или «Нас пригласили выступить на большой конференции». Потому что это сделали *мы*: хотя на обложке книги может быть указано только мое имя и на сцене стою я один, работа моей команды является неотъемлемой частью любой написанной мной книги

* http://www.espn.com/college-football/story/_/id/18418243/alabama-crimson-tide-coach-nick-saban-teams-play-best-championship-games.

и моего выступления. То же самое верно и для вас. Это не скромность, это реальность.

Поэтому, когда вас хвалят, сначала спросите себя, кто помог вам забраться на эту высоту. Вы не принижаете свои достижения, вы преломляете признание, а не поглощаете или отвергаете его. Вы стремитесь пролить свет на тех, кто помог вам этого достичь, будет ли это группа помощников, которые собирали данные для сделки, крайний защитник, передавший вам мяч, или член вашей семьи, который задавал вам экзаменационные вопросы накануне сдачи. Делая это, вы **УСИЛИВАЕТЕ** вашу базу — ту самую систему, которая постоянно приносит вам все больше похвалы.

Точно так же, если вы каждое утро хвалите кого-то по электронной почте или в мессенджере, спрашивайте себя, кто еще сделал вклад в успех этого человека. Например, если вы послали коллеге сообщение и поздравили его с выполнением плана или запущенной маркетинговой кампанией, пошлите такой же текст его ассистенту, помогавшему ее реализовать. Майкл Джордан сказал: «Талант побеждает в игре, но чемпионаты выигрывает работа и интеллект команды». Наша похвала должна достаться и группе поддержки, а не только суперзвездам.

Вместо того чтобы вызывать на сцену лучших, нам надо приглашать туда тех, кто обеспечивал этот успех, будь это ассистент, работник склада, наставник или кто-то еще. А когда мы приглашаем лучших, нам следует призывать их поблагодарить со сцены своих помощников. Вместо того чтобы еще больше внимания уделять суперзвездам, на которых и так направлены софиты, лучше перенаправить свет на остальных звезд, у которых не всегда есть возможность блистать.

А в школах и семьях: когда у ребенка все хорошо, мы можем повысить уровень его поддержки. Например, поблагодарить его

младшего брата, который сидел на холоде и болел за старшего, когда тот забил гол. Или показать, как мы признательны старшей сестре, научившей младшую читать. Когда наши дети показывают успехи в том или ином школьном предмете или теме, нам следует научить их выражать благодарность своим учителям, сыгравшим важную роль в их успехе.

Когда речь идет о похвале базе, важнее всего конкретность и достоверность. Не следует говорить младшему сотруднику: «Спасибо за помощь в этом проекте»; вам следует четко обозначить, какой именно вклад в успех проекта он внес своей работой. Благодарите среднего сына не за то, что он «хороший брат», а за те способы, которыми он поддержал старшего брата. Чем больше деталей и конкретики, тем достовернее ваша похвала и тем больше вероятность, что заряженные ей люди поблагодарят кого-то еще.

В современном мире индивидуальные достижения старомодны. Никто не может в одиночку произвести компьютерные чипы с более скоростным процессором, изобрести новое лекарство или вылечить рак. В дальнейшем лучшие открытия и изобретения будут свершаться в Звездных системах, а не отдельными суперзвездами. Нам лучше помнить об этом, когда раздаем признание и похвалу.

СТРАТЕГИЯ № 4: ДЕМОКРАТИЗИРУЙТЕ ПОХВАЛУ

Я как-то описывал в статье для Harvard Business Review свое сотрудничество с руководителем одной компании из Fortune 100, который сказал мне: «Нам не нужна программа признания и похвалы. Мы платим людям за вовлеченность». Это на удивление распространенное заблуждение среди непросвещенных

лидеров — основанное на убеждении, что высокая оплата равна высокому уровню вовлеченности. Смешно, но я бы возразил, что на самом деле ЕМУ платят за то, чтобы увлечь людей, а значит, если он не хвалит, он не делает свою работу.

Хороший руководитель хвалит людей, которые привели к успеху. *Великий* лидер не просто хвалит, он скорее превращает других людей в провайдеров похвалы.

Во времена, когда многие чувствуют себя переутомленными и недооцененными, как вы можете трансформировать инертность в похвалу? Вспомните призму: для преломления и отражения света необходимо множество поверхностей. То же самое верно и в наших компаниях, на учебе и в работе. Необходимо создать культуру, в которой каждый, независимо от занимаемого места, может излучать похвалу, не дожидаясь, когда ее спустят сверху. Другими словами, нам надо демократизировать похвалу. Представьте это как стыковку двух путей к Большому потенциалу: мы должны РАСПРОСТРАНИТЬ свою силу, чтобы УСИЛИТЬ других. Нам надо превратить людей в провайдеров, а не скряг похвалы.

Я участвовал в двух научных исследованиях, которые проложили путь к целому ряду инновационных решений для демократизации похвалы в эпоху интернета. Идея исследования зародилась на HR-конференции WorkHuman в 2015 году, где вместе со мной участвовали Адам Грант, Арианна Хаффингтон и Роб Лоу. Мы все эксперты в разных сферах, но нас объединяла одна цель — помочь компаниям найти эффективные, масштабируемые способы сформировать у сотрудников позитивный настрой и вовлеченность.

В частности, мне хотелось выяснить, как похвала и одобрение влияют на бизнес-показатели. Я начал сотрудничать с Globoforce, создателями инструмента, который позволяет работникам

компания публично обмениваться комплиментами и выражать коллегам одобрение в корпоративной социальной сети, тем самым предоставляя возможность каждому в организации последовать примеру успешного коллеги в режиме реального времени. Плоды этих трудов начали обретать форму и, возможно, помогут создать прототипы лучших программ коллективного признания на работе.

Данный инструмент мы начали тестировать в JetBlue Airways. Эта авиакомпания одиннадцать лет подряд признается лучшей среди перевозчиков-лоукостеров по степени удовлетворенности клиентов. Однако вовлеченность сотрудников JetBlue недавно уменьшилась: компания резко выросла и ей пришлось масштабировать свою корпоративную культуру позитивного настроения и клиентоориентированности. Компания пыталась вернуться к базовым ценностям командной работы. Для этой цели необходимо было перенести похвалу на первый план.

Globoforce создала для JetBlue социальную программу признания в одноранговой сети «точка-точка», где любой «член экипажа» (как называют там сотрудников) может предложить похвалить образцовую работу коллеги. Это признание распространится по внутренней новостной ленте компании, где сотрудники могут публично постить сообщения с благодарностями или поздравлениями. Сотруднику, получившему признание коллег, начисляются баллы, словно баллы на кредитную карту или мили участнику программы частых перелетов. Эти баллы он может потратить по своему усмотрению. Например, перевести на подарочную карту популярного ресторана или копить на более крупную покупку, например на туристическую поездку или морской круиз. Идея была демократизировать похвалу в организации так, чтобы любой сотрудник, независимо от его роли или ранга в компании, мог похвалить коллегу или же получить одобрение.

Результаты впечатляют: эта программа значительно увеличила производительность труда и заинтересованность сотрудников, равно как и клиентоориентированность. В частности, **на каждые 10% коллективного выражения похвалы JetBlue видели снижение текучки на 3% и рост мотивации на 2%**, а по внешней оценке компании Sumantec в целом вовлеченность выросла на 14%.

Кадровая текучка — одна из самых дорогостоящих проблем в компаниях: стоимость замены одного сотрудника варьируется от 20 до 150% его заработной платы. Снижение текучки на 3% может быть эквивалентно десяткам миллионов долларов в зависимости от размеров компании. Кроме того, данные JetBlue показали, что мотивированные сотрудники в три раза чаще «удивляют» клиентов качеством своей работы, а клиенты хвалят их в два раза чаще. Таким образом, демократизация похвалы не только делает сотрудников счастливыми, но и влияет на удовлетворенность и лояльность клиентов компании.

Цифровая система трансляции одобрения не безлика и не холодна; это платформа, которая дает людям возможность стать Призмами похвалы. Она позволяет воодушевлять людей. С ее помощью выражают признательность абсолютно добровольно — не под давлением HR-программы или системы оценки достижений, — поэтому она и воспринимается как естественное выражение благодарности, чем, по сути, и является. Каждый работник, заслуживший признание коллектива, выбирает в награду то, что значимо именно для *него*, в итоге поощрение становится персонализированным. Такой подход позволяет избежать ситуации, когда вегетарианцу вручают приглашение на ужин в стейк-хаусе, а глухому сотруднику — MP3-плеер iPod (это реальные случаи). И наконец, сама природа признания, распространяемого по сети,

усиливает не только отличившегося, но и всех сотрудников компании, которые видят, как выражается одобрение, и от этого чувствуют себя более мотивированными. Как сказал древнеримский политик, философ и оратор Цицерон: «Благодарность — это не только величайшая добродетель, но и мать всех прочих добродетелей».

Постарайтесь понять: я не предлагаю заменять признанием заслуженное повышение зарплаты. Мне бы хотелось, чтобы каждая компания могла повышать среднюю зарплату за хорошую работу. Но так как фонд оплаты труда не безграничен и многим компаниям не удается избежать кризисов, лучше открыто признавать заслуги людей, чем вообще никак не награждать их за отличную работу. Исследования показывают, что похвала повышает не только удовлетворенность сотрудников, но и производительность их труда. То есть с ее помощью можно достичь более устойчивого финансового положения и тем самым способствовать росту заработной платы.

На самом деле исследовательский проект, который я выполнил вместе с Кристиной Холл, Джимми Нгуен и Либби Брендин для LinkedIn, показал, что экономический эффект от похвалы превосходит наши самые смелые ожидания. Мы обнаружили, что долларовый эквивалент награды очень слабо влияет на вовлеченность сотрудников и почти не способен остановить кадровую текучку. А вот *частота* похвалы влияет и может. Те, кто получал три-четыре одобрения в течение квартала, значительно улучшали свои результаты в следующем отчетном периоде. **После четырех и более случаев коллективного признания заслуг работника уровень его удержания возрастал на 96% в течение следующего года.** У новых сотрудников коэффициент удержания — 80%. Если они получали одну похвалу, ничего не менялось. Почти

не было изменений, если их хвалили два раза. Если же их работу одобряли три-четыре раза, коэффициент удержания составлял 94%. Это потрясающе! Замена одного сотрудника в среднем обходится в \$40 000. Иными словами, каждая похвала стоит \$10 000! Это очень важное напоминание для нас и на работе, и дома.

И вот наш самый удивительный вывод: если человек получал более четырех одобрений в течение года, то своих коллег он хвалил с удвоенной частотой. Те, кого хвалят свыше четырех раз, становятся провайдерами похвалы. Таким образом возникает добродетельный цикл, в котором коллективная признательность заслуг непрерывно приумножается.

СТРАТЕГИЯ № 5: ИСПОЛЬЗУЙТЕ СКРЫТЫЙ 31%

Помните, если мы хотим создать добродетельный цикл похвалы, необходимо найти способ превратить других людей в ее провайдеров. Для этого надо активировать особый пласт изначально позитивных людей. В межотраслевом исследовании, которое я и моя жена Мишель Гилан выполняли вместе с журналом о профессиональном образовании Training, мы обнаружили, что 31% опрошенных отвечают, что они «позитивны, но не проявляют это на работе». Мы называем таких людей «скрытыми 31%» и считаем их ключевыми для запуска цепной реакции похвалы. Эти люди в шаге от того, чтобы стать чемпионами позитива на работе. Они уже оптимисты; осталось только воодушевить их.

После публикации этой работы меня и Мишель часто спрашивают, кто сильнее влияет на общий настрой экосистемы — позитивные или негативные люди. Сильнее влияет тот, кто активнее *выражает* свою ментальную установку, позитивную или негативную. Проблема в том, что в большинстве систем есть

огромный пласт — 31% — увлеченных и позитивных людей, которые никак себя не проявляют, а значит, социальный сценарий «пишут» те, кто озвучивает свое недовольство. Поэтому главное — вывести этот скрытый 31% из тени.

Сначала вам надо выяснить, кто это, а уже потом превращать этот 31% в провайдеров похвалы. Есть множество способов, от простого анкетирования до неформальных встреч. Например, в одном эксперименте мы просили людей оценить, как они выражают свой оптимизм на работе по шкале от одного до пяти? Попробуйте также задать вопрос: «Насколько комфортно по шкале от одного до пяти вы чувствуете себя, одобряя работу кого-то из вашей команды?» или «Насколько восприимчив начальник к вашему позитивному настрою?» Очень часто исполненные благими намерениями руководители сфокусированы на «перевоспитании» самого пессимистичного подчиненного. Но вместо того чтобы «переформатировать» нытиков, следует включить скрытых оптимистов, и это трансформирует негативную или нейтральную культуру в позитивную сеть.

Думаю, не преувеличу, если скажу, что моя жена Мишель (я говорю так не потому, что она моя жена) написала одну из двух самых важных книг за последние два тысячелетия. (Да-да, я только что похвалил ее через сравнение.) Я гордый муж, но в своей книге «Трансляция счастья»* она описывает две отличные стратегии для активации скрытых 31%. Сначала вы усиливаете свой собственный «сигнал», щедро раздавая похвалу. Когда вы активнее выражаете свое одобрение (словами или просто улыбкой во время разговора), вы переводите беседу на более

* *Gielan M. Broadcasting Happiness: The Science of Igniting and Sustaining Positive Change.* Dallas, 2015; <http://www.amazon.com/Broadcasting-Happiness-Igniting-Sustaining-Positive/dp/1941631304>.

позитивный лад. (Только для начала убедитесь, что вы рациональный оптимист, а не человек, полностью оторванный от реальности.) Затем, идентифицировав скрытые 31%, предложите им незатратные способы самовыражения. Попросите отправить поздравительные сообщения по электронной почте или включите их в разговор, когда вы признаёте чьи-либо достижения (например, «Вы ведь согласны, что Боб сделал великолепную презентацию?»). Таким образом даже для интровертов найдется безопасный способ выразить свой позитив.

Я считаю это исследование очень важным, ведь лучший способ заставить кого-либо выразить то, что он думает или чувствует, — дать ему понять, что он не одинок. Если вы оптимист, но чувствуете, что вокруг вас нет позитивных людей, мужайтесь: 31% ваших коллег, которые пока не кажутся заинтересованными и позитивно настроенными, на самом деле оптимисты, они этого просто не показывают. Если вы разговариваете с тем, кто кажется вам нейтральным или негативно настроенным человеком, шансы один к трем, что на самом деле он оптимист. Как только вы продемонстрируете, что чувствуете себя в безопасности, выражая похвалу и транслируя свой настрой, вы удивитесь количеству людей, последовавших вашему примеру.

СТРАТЕГИЯ № 6: ХВАЛИТЕ НЕ СТОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТЫ, СКОЛЬКО ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТА

Каждый год, за день до начала занятий в Гарварде, взволнованные первокурсники собираются на ежегодную ярмарку внеучебных занятий. Они бродят между стендами и мечтают обо всех фан-клубах, в которые вступят, и закрытых сообществах, в которые попросятся, и спортивных командах, в которые пройдут

отбор. За несколько ярдов от ярмарки стоит тренер Блокер и высматривает первокурсников. Выпускники знают, что он делает так каждый год. Но первокурсники-то не знают. Я не был исключением. В тот день на моем пути возник крупный мужчина с румяными щеками и, протянув ручищу в мою сторону, сказал: «Сынок, ты когда-нибудь пробовал греблю? У тебя идеальное сложение для этого вида спорта. Ты достигнешь невероятных успехов».

Вы, конечно, думаете, что я скептически отнесся к его словам. Я весил, наверное, килограммов пятьдесят, и большинство птиц задавались вопросом, смогли бы мои ноги-палочки удерживать их. Но вместо того чтобы заподозрить у этого мужчины редкое расстройство зрения, я почувствовал себя единственным Избранным, на которого оракул указал в толпе. Я ответил, что никогда до этого не греб. Вообще, я в лодке-то ни разу не сидел, если не приравнять к ней плавучий домик на озере Уэйко. Тренер Блокер положил на мое плечо свою тяжелую ладонь и торжественно провозгласил: «Ну тогда, сынок, я лично научу тебя. Ты должен быть на моем специальном собрании сегодня в восемь вечера на лодочной станции, где я набираю команду из первокурсников». Я не мог дожидаться окончания ярмарки и позвонил родителям. Я гордо сообщил им, что меня приняли в команду первокурсников по гребле.

Когда я пришел в восемь, то обнаружил в зале более ста человек, все были приглашены в команду. Собрание действительно было только для приглашенных. О чем Блокер забыл упомянуть, так это о том, что он позвал практически весь первый курс университета. И как оказалось, он так делал не один раз, а год за годом.

Впечатлительные первокурсники жаждали внимания старших и хотели дать выход своей неумной энергии, тренер выделял их из толпы похвалой. И совершенно неожиданно сотня

студентов, с подходящим для гребли телосложением или нет, очутились на первом сборе, выбирая «правый борт или левый» — хотя большинство не знало, в чем, собственно, разница. Конечно, многие не выдержали и первой тренировки, еще больше не продержалось и сезона. Но главное, Блокер дал им *возможность попытаться*. Иногда он находит неограниченный алмаз — студента, который начинает заниматься греблей в команде первокурсников, а заканчивает спортивную карьеру во всемирно известной сборной университета. Но даже если этого не случается, его похвала, пусть неизбежная и весьма далекая от истины, помогает студентам *поверить* в их потенциал, тем самым поднимая потолок их достижений.

(Если вам интересно, я дотянул до весны, когда моя лодка застряла под причалом и шестеро из восьми гребцов наглотались слишком много грязной воды реки Чарльз, чтобы продолжить соревнования. Но я горжусь, что был в команде.)

Пытаясь кого-то подбодрить, мы слишком часто концентрируемся на *прошлых* результатах и успехах. А похвала может быть топливом и для будущего, так как она помогает поверить в наш потенциал. Другими словами, нам надо хвалить не только былые заслуги, но и те, которых мы стремимся достичь.

Один способ мы можем скопировать из тактических схем тренера Блокера: присваивать людям качества — предвестники их потенциала в будущем. Например: «Вы стали бы великолепным руководителем, ведь вы так заботитесь о компании». Или: «Вы очень пригодились бы команде, вы выглядите таким сильным и спортивным». Моя история показательна: подобная похвала особенно действенна, если она правдива, но даже если это не так, все равно в итоге люди добавляют себе в копилку новые качества, тем самым укрепляя те, которые помогут им стать лучшим лидером, заслужить место в команде и так далее.

Те, кто видели мои выступления, вероятно, слышали мою шутку, что люди «знакомы с моим родным городом, Уэйко, но не по тем причинам». (Мне казалось, многие связывают это место с культом Дэвида Кореша из 1990-х или разборками банды байкеров в 2015 году.) Но сегодня Уэйко вернули на карту благодаря широко популярному реалити-шоу «Дом с подвохом» (Fixer Upper) на телеканале HGTV, к счастью, с позитивным содержанием. Для непосвященных: в шоу семейная пара, Чип и Джоанна, ездят по Уэйко и превращают ветхие развалюхи в прекрасные дома для семейной жизни. Когда Чипа спросили, что так привлекает его в ремонте, он ответил: «Мне просто нравится браться за вещи, которые кажутся другим никчемными, и делать их стоящими».

Мне нравится эта жизненная философия, она признает красоту будущего потенциала. Усиливая других и помогая им осознать собственную ценность, мы превращаем их в призмы света, которые освещают всех вокруг них. Эта сила света и есть Большой потенциал в действии.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги