

刺して芝生に生えているタンポポを枯らすといった片手間仕事をして、ほんの少しお金を稼ぎました。毎日、多分、三三立方フィートくらいの量の、すでにのこぎりで引かれている木を、女子寮の薪ストーブに入る大きさに切りました。週に二回、四分の一頭の牛をステーキカロー ストビーフ用に切り分けました。そして毎日、大きな、とても広いキッチンエリアにモップをかけました。二年生の終わりに、南オレゴンの山にアスファルトの舗装をするという、舗装技師としての仕事を得ました。

ライナス・ポーリングの驚くべきところは、九〇歳になってもなお幼い子どもの熱意と好奇心を保っていることである。彼がしたことや言ったことのすべてはエネルギーにあふれている。初期の逆境と後の困難にもかかわらず、彼は明白な生きる喜びにあふれている。そしてどうやってそうなったかについては、秘密などない。つまり、彼自身の言葉によれば、「したいことをしながら前へ進んだだけです」ということなのである。

このような態度を無責任だと思う人もいるだろう。どうやったら、したいことだけをするという気ままな余裕をもつことができるだろうか。しかし、重要なのはポーリングが——彼の態度を共有するほかの大勢の人も——どんなに難しかろうがつまらなかりうが、強制されたことも含めて、ほとんどどんなことも、するのが好きだということである。はっきりと嫌う唯一のことは、時間の浪

費である。そのため、彼らの人生が客観的にわれわれの人生よりもよいのではなく、彼らのすることのほとんどが彼らにフロア体験を提供することになる、人生に対する彼らの熱意がそういうものなのである。

近頃、人がどのようにして幸せな、または悲しい気質をもつて生まれてくるか、そしてそれを變えるためにできることはそんなにないということについて、たくさん書かれている。もし幸せな人に偶然生まれついたら、どんなに不幸に見舞われても、幸せな人であるのだろう。もしそうでなければ、幸運が訪れてもちよっとの間気分が持ち上げられるだけで、すぐになまぬるい、遺伝子によって運命づけられた平均的な不機嫌な状態に戻るだろう。もしこれがほんとうなら、人生の質を變えようとすることは望みがないかもしれない。しかし、幸福とよく間違えられる豊かな外向性が関係する場合にのみ、この決定論的なシナリオは正しい。それは実際、人の個性のはっきりと安定した特徴であるように思われる。しかしながら、幸福という言葉で、フロアが提供する人生のより理解しがたい楽しみを意味するならば、これは別の話である。

たとえば、大変優れた長期にわたるティーンエイジャーのESM研究において、ジョエル・ヘクトナーは、二年を空けて計測された各一週間の間に、約六〇パーセントの青少年が同じ頻度のフロアを報告したことに気づいた。つまり、一回目の調査でフロアをたくさん体験していた人は二回目の調査でも依然としてそうであり、一回目の調査で少なかった人は二回目の調査でもそうだった。

しかし残りの四〇パーセントは変化した。半分の人には顕著により多くのフロア（高いチャレンジ、高いスキルの体験として計測される）を報告し、半分の人には減った。フロアの頻度が二年後に増大した人たちは、勉強により多くの時間を費やし、受身的レジャーに費やす時間は減っていた。そして彼らの集中、自尊感情、楽しみ、興味関心のレベルは、フロアの頻度が減少したティーンエイジャーよりも、顕著に高かった。二年前には二つのグループは同じ体験の質を報告していたのだけれども、フロアが増大したティーンエイジャーが、減少したティーンエイジャーよりも「以前より幸福だ」とは報告しなかったことは、注意すべき重要な点である。しかし、体験のほかの面において大きな違いがあるので、フロアの低いグループが報告した幸福は、より浅薄であり信用できないものであるということを含みおいた方が安全である。これは、心理的エネルギーをよりフロアを生み出しやすそうな活動に注ぐことによって人生の質を改善することは、ほんとうに可能であるということを示している。

われわれのほとんどにとって、仕事は人生のまさに中心を占めるので、この活動ができるだけ楽しくやりのあるものであることが必要不可欠である。しかし多くの人は、適正な賃金といくらかの安定を得るかぎり、仕事がどんなに退屈でも疎外されていても大したことではないと感じている。しかしながらそのような態度は、結果的に、活動している時間のほぼ四〇パーセントを捨てる

ことになる。そして確実に楽しく仕事ができるようにしてやろうとする人はほかに誰もいないので、当然、各自がこの責任をもつことになる。

一般的に、仕事の不愉快なものには三つの主な理由がある。第一に、仕事は無意味である。誰にとつてもよいことをしないし、実際は有害かもしれない。公務員やプレッシャーの強いセールスマン、兵器やタバコ産業の分野で働いている科学者の中には、生計のためにしていることに耐えるために、強い自制をしていなければならない人がいる。第二の理由は、仕事は退屈で月並みだということである。仕事には多様性もチャレンジもない。数年後には寝ながらでもできるだろうし、それがもたらすのは成長というより停滞の感覚である。仕事に関する第三の問題は、ストレスが多いことがよくあるということである。とくに期待しすぎるか貢献を認めてくれない管理職や、同僚とうまくやれない時にはそうである。一般的な意見とは対照的に、仕事に満足できるかどうかを決めることにおいて、より多くの金銭と生活の安定への関心は、ふつう、これら三点ほど重要ではない。認めたくないとしても、ほとんどの障害を克服する能力はわれわれの手の中にある。もし仕事がいやがなく、退屈で、ストレスが多いとしても、家族や社会、歴史を責めることはできない。おそらく唯一の選択肢は、厳しい経済的困難という代償を支払ってでも、できるだけ早くやめることである。人生の重要な点に関して、物質的に快適になるかもしれないが感情的にみじめになることをするより、気分よく感じることをすることは、常によりよい取引である。このような決定は周

知のごとく難しいし、自分自身に非常に正直になる必要がある。アドルフ・アイヒマンとナチの強制収容所に関してハンナ・アーレント（ドイツから亡命した哲学者）が示したように、何千もの冷酷な殺人の責任さえ、弁解でごまかすことはたやすい。「私はここで働いているだけだ」と。

仕事をやりがいのあるものにするために最大のことをした多くの人、他人の人生に違いを生むことに一生を捧げるために「ふつうの」存在を捨てた人々について、心理学者アン・コルビーとウィリアム・デイモンは描写した。そのような人の一人はスージー・ヴァルデスで、西海岸にいた彼女は低賃金の退屈なサービスマンからほかの仕事へ、もつとよくなるといふ見通しもないまま移っていた。その後メキシコを訪れた時、シウダー・ファレス（治安の悪化しているメキシコの都市）の郊外で彼女はゴミの山を見た。そしてそこでは何百人ものホームレスの子どもがゴミをあさって生きていた。ここでは人々が彼女自身よりも自暴自棄であることにスージーは気づいた。そして、自分には子どもたちによりよい生き方を示す力があることを発見した。彼女はがらくたの間に救護施設を建て、学校と病院を始め、「ゴミ山の女王」として知られるようになったのである。

このようなドラマチックな転換まではせずとも、人生に価値を加えることによって仕事をもつとやりがいのあることにする方法は非常にたくさんある。客に誠実な注意を向けるスーパーマーケットの店員、特異な症状だけでなく患者の全体的な幸福に関心をもつ医師、原稿を書く時にセンサーシヨナルな興味と少なくとも同じくらい真実を重視するニュースリポーターは、はかない達成しか

ない月並みな仕事を、違いを生むものに変えることができる。専門化が増すに従って、ほとんどの職業的な活動は反復的で一次元的なものになってしまった。することのすべてがスーパーマーケットの通路に品物を並べることや朝から晩まで書類を埋めることだったなら、ポジティブな自己概念を打ち立てることは難しい。活動の文脈全体を考慮することによって、また自分の行動の全体に対する影響を理解することによって、取るに足らない仕事や、世界を以前よりもよい状態にするすばらしい活動に変わりうる。

ほかの人と同じように私も、自分の仕事に加えて周囲のエントロピーを減らす手助けをしていたワーカーたちとの出会いの長いリストをつくることができる。笑顔でワイパーを修理してくれて、そんなささいな努力の対価は受け取らないと断ったサービステーションの店員、家を売った後、何年も手助けを続けてくれた不動産のセールスマン、なくした財布を見つけるためにほかの乗務員が空港から帰った後も進んで残ってくれた客室乗務員……このようなケースでは、ワーカーが喜んで特別の心理的エネルギーを仕事に注いだので、仕事の活動の価値が増大していた。そしてそのようにすることで、仕事から上乗せされた意味を引き出すことができるのである。しかし仕事から引き出す意味はただでは得られない。これらの例が示しているように、仕事内容が要求するものを超えて、考えたり気遣ったりしなければならぬのである。これはさらに上乗せされた注意力を要求する。そしてそれは、何度も言ったように、われわれがもっている最も希少な資源なのである。

チャレンジや多様性に欠ける仕事を、新しいことや達成への欲求を満足させる仕事に変えることにも同じことがいえる。ここでもまた望んだ利益を獲得するためには、上乘せされた心理的エネルギーを費やす必要がある。いくらかの努力なしには、つまらない仕事はつまらないままだろう。基本的な解決策はまったく簡単である。まず仕事に伴う各ステップに細心の注意を払い、次のように問うのである。このステップは必要だろうか。誰がそれを必要とするのか。もしそれがほんとうに必要ななら、もつとうまく、速く、効率的にできるだろうか。どんなステップを付け加えたら、自分の貢献はもつと価値のあるものになるだろうか。仕事への態度はふつう、節約するかできるだけすることを少なくしようとして多くの努力を費やすものだが、それは近視眼的な戦略である。もし同じだけの注意を、仕事でもつと多くのことをやり遂げる方法を見つけるために費やしたなら、もつと働くことを楽しめるだろう。そしておそらく、もつと仕事で成功することもできるだろう。

最も重要な発見も、科学者が日常的な過程に注意を払いながら、説明の必要な新しくてふつうでない何かに気づいた時に起こることがある。写真のネガが光のない所でさえ感光するきざしを示したことに気づいた時に、ウイルスヘルム・C・レントゲンは放射線を発見した。掃除をせずにかびが生えていたシャーレ上のバクテリアの培養組織が薄くなっているのに気づいた時、アレクサンダー・フレミングはペニシリンを発見した。それまで考えられていたように糖尿病患者はふつうの患者よりもインシュリンを吸収するのが速いのではなく、遅いのだと気づいてから、ロサリン・ヤ

ローは放射線免疫測定法の技術を発見した。これらのすべてのケースでは、状況に必要と思われるよりも多くの注意を払う人がいたために、平凡な出来事が生活のあり方を変える主要な発見に変わっている。もしもアルキメデスが、風呂に入って「ちえっ、また床を濡らしてしまった。妻が何と言っただろう」とだけ思ったとしたら、流動体が置き換わる原理（「アルキメデスの原理」）を理解するために、人類はまだ数百年待たなければならなかったかもしれない。ヤローが彼女自身の体験を述べたように、「何かがやってきて、それからそれが起こったことを認識する」のである。単純に聞かせるが、ほとんどの人はふつう、何かが起こった時、認識するには気が散りすぎている。

微細な変化が偉大な発見という結果になりうるので、非常に小さな調整が、人が恐れる月並みな仕事を、毎朝期待して楽しみにする専門的な活動に変えうる。第一に、何が、なぜ起こっているかを完全に理解するために、注意を払わなければならない。第二に、起こっていることが仕事をする唯一のやり方だと消極的に受け入れないことが必要不可欠である。それから、よりよいやり方が見つかるまで、それらに伴う選択肢と体験を楽しむことが必要である。ワーカーがよりやりがいのある地位に昇進する時、それはふつう、それまでの仕事でこれらのステップに従ったからである。しかし、もしほかの誰も気づいてくれなくても、この方法で心理的エネルギーを使うワーカーは、より満足のいく仕事ができるだろう。

私が見た中で最も明瞭な例は、オーディオ装置が生産ラインで組み立てられている工場での調査



をした時のものである。ラインにいるワーカーのほとんどは退屈し、自分たちにふさわしくないものとして仕事を軽蔑していた。その時私はリコに出会った。彼は自分がしていることにまったく違った態度で取り組んでいた。彼は実際に、自分の仕事は難しく、非常なスキルが必要だと考えていた。彼が正しいことがわかった。彼はほかの皆と同じ種類の退屈な仕事をしなければならなかったのだが、彼はそれを名人の迅速さと優雅さでもってできるように訓練したのである。一日に約四〇〇回、彼の持ち場にビデオカメラが止まった。その時リコはサウンドシステムが設計明細書に合っているかどうかをチェックするのに四三秒かかった。数年にわたって、彼は道具と動きのパターンを実験して、カメラをチェックするのにかかる平均時間を二八秒に短縮することができた。彼はこの達成を、オリンピックで準備に同じ年数をかけて四〇〇メートル走で四四秒を切ったのと同じくらい誇りに思っていた。リコはその記録でメダルを得ることはなかったし、ラインは依然として前のままのスピードで動いていたので、仕事をする時間を減らしたからといって生産が向上したわけでもなかった。しかし彼はスキルを十分に使うことの浮き浮きした気分を愛していた。「それはほかの何よりもいいんだ——テレビを見るより断然いいね」。そして彼は現在の仕事で自分の限界に近づいていると感じたので、電子工学の分野で自分に新しい選択肢を開くことになる学位のための夕方コースを取っていた。

ストレスはフローを達成するのに有害なので、同じタイプのアプローチが仕事でのストレスの間

問題を解決するために必要であるということは、思いがけないことではないだろう。一般的な使われ方では、「ストレス」という言葉はわれわれが感じる緊張と、その外的な原因の両方に用いられる。このあいまいさは、外的なストレスが結果的に精神的不快さになるのは避けがたいという誤った仮定に導く。しかしここでまた、客観と主観の間に一対一の関係はないのである。つまり外的なストレス（混乱を避けるために「重圧」と呼ぼう）は、ネガティブな体験になる必要はない。スキルを大幅に上回る状況でチャレンジを受け取った時、人が不安を感じ、なんとかして不安を避けようとするのはほんとうである。しかしチャレンジとスキルの認識は、変化しやすい主観的な評価に基づく。

仕事では、人生そのものにあるのと同じくらいたくさん重圧の源がある。つまり、想定外の危機、高い期待、あらゆる種類の解決できない問題である。どうやったら、それらがストレスにならないようにしておけるだろうか。第一歩は、意識にどっと浮かんでくる要求に優先事項を設けることである。より責任をもっていたら、何がほんとうに重要で何がそうでもないのかを知ることが、より必要になる。成功している人々はよく、しなければならぬことすべてのリストやフローチャートをつくる。そしてどの仕事に人に任せられるか、忘れてよいのか、個人的に取り組まなければならぬか、また、どの順番ですべきかを素早く決断する。時々この活動は個人的習慣の形を取る。そしてすべての個人的習慣と同じように、ものごとがコントロール下にあると安心させるものとして、ある程度利用できる。シテイコープ（銀行）のCEOジョン・リードは毎朝、優先事項を

設定するのに時間を使う。「私はすごいリスト魔です」と彼は言う。「常に、するべきことのリストを二〇個もっています。もし五分あったら、座って心配するべきことのリストをつくります……」。しかしそこまで規律正しくする必要はない。記憶や体験を信頼する人もいれば、直観的に選択する人もいる。重要なのはなんらかの種類の秩序を生み出すために個人的戦略を発展させることである。優先事項を設定した後、リストにある一番簡単な仕事に最初に向き合って、より難しい仕事のためにデスクを片づける人もいるだろう。一方、困難な問題に取り組んだ後ならほかの問題はより簡単にできると思って、逆の順番で進む人もいるだろう。どちらも有効に作用するが、それは別の人にとってである。重要なのは各自が自分に一番合うものを見つけることである。

意識にどっと浮かんでくるさまざまな要求の間に秩序を創造できることは、ストレスを防ぐことに効果があるだろう。次のステップは、スキルを関係のあるどんなチャレンジにも釣り合わせることである。うまくやる力がないと感じる仕事もあるものである——それはほかの人に任せられるだろうか。自分は要求されたスキルを学ぶのが間に合うだろうか。助けを得られるだろうか。仕事は形を変えるか、もっと簡単な部分に分けられないだろうか。ふつう、これらの疑問の一つへの答えは、潜在的にストレスのある状況をフロー体験に変える解決策を与える。しかし、もし人が近づいてくる車のヘッドライトにおびえて凍りつくウサギのように、受身的に重圧に応じるなら、先の疑問が一つもわいてこないだろう。人は仕事に秩序をもたせることに、仕事を完全にするために何が

要求されているかを分析することに、解決策の戦略に、注意を注がなければならぬ。コントロールを訓練することよつてのみ、ストレスは避けられぬ。重圧に対処するために必要とされる心理的エネルギーをすべての人がもつていても、それを効果的に使えるようになる人はほとんどいない。

創造的な人々のキャリアは、どうやったら仕事をその人独自の要求に適應させられるかということの一番よい例を与えてくれる。ほとんどの創造的な人は、彼らのために提示されたキャリアに従わず、進むままに仕事を発明する。芸術家は独自の画法を発明し、作曲家は独自の音楽スタイルを発明する。創造的な科学者は科学の新しい分野を發展させ、後継者がその中でキャリアをもつことを可能にする。レントゲン以前には放射線学はなく、その分野を開拓したヤローと同僚以前には核医学はなかった。ヘンリー・フォードのような企業家が最初の製造ラインを建てる以前は、自動車製造ワーカーはいなかった。明らかに、仕事の新しいラインを一から始められる人はほとんどいない。つまり、われわれのほとんどは型にはまった仕事の手順に従うだろう。しかし最もありきたりな仕事をする時でも、創造的な人々が自分たちのすることに注ぐある種の変革のエネルギーから、ヒントを得ることがある。

ジョージ・クラインはストックホルムにあるカロリンスカ研究所の有名な研究部門を率いる腫瘍生物学者で、そのような人々がどのように仕事に向かうのかを上手に表現してくれた。クラインは

途方もなく自分のしていることが好きだが、彼の仕事には大嫌いな面が二つある。一つは空港のターミナルで待つことで、国際的な会合の非常に多忙なスケジュールのせいで、よくそうしなければならぬのである。もう一つのひどく嫌っている面は、彼の研究チームのために資金を提供してくれる政府機関に、どうしても補助金の申込みを書かなければならないことである。これら二つの退屈な仕事は、彼の心理的エネルギーを激減させ、仕事に対する不満を増幅する。しかしそれらは避けられない。その時クラインにインスピレーションがひらめいた。これら二つの仕事を組み合わせたらどうだろう。もし飛行機を待っている間に補助金の申込みを書いたら、以前に退屈な仕事にとられていた時間の半分を節約できるだろう。この戦略を実行するために、見つけた中で一番よい小型テープレコーダーを買い、飛行機を待ったり、空港の客の列に並んでのろのろ進んだりしている間に補助金の申込みを口述し始めた。こういった彼の仕事は依然として客観的には以前と同じものだが、コントロールできるようになったので、クラインはそれらをほとんどゲームに変えてしまった。今では待っている間にできるだけ口述することがチャレンジとなり、退屈な仕事に時間を浪費していると感じる代わりに、元気づけられている。

飛行機に乗るたびに、何十人もの人々がパソコンを操作したり、並んだ数字を加算したり、読んでいる技術関係の記事に印をつけたりしているのを目にする。これは、クラインのように、彼らも旅と仕事を組み合わせることによって元気づけられていることを意味するのだろうか。それは、彼

らが強制されてそうしていると感じているか、時間の節約または能率を得るためにこの戦略を採用したかによる。前者では、飛行機の中でも働くのはおそらくフローを生み出すというよりストレスだろう。もしそれが、しなければならぬと感じるものだったら、眼下に広がる雲を眺めたり、雑誌を読んだり、ほかの乗客とおしゃべりしたりする方が、おそらくよいだろう。

仕事のほかに、生活の質に影響を与えるほかの主な領域は、人間関係の種類である。そしてこれら二つの間にはしばしば対立がある。そのため仕事が大好きな人は家族や友人を無視するかもしれない、逆もまたしかりである。発明家ジェイコブ・ラビナウは、彼の妻がどんなに頻繁に無視されたと感じているかを述べる中で、仕事に専念するすべての人が言いそうなことをそのまま言った。

仕事をしているとアイデアに夢中になってしまっているので、われを忘れてしまって、まったく一人きりになってしまふんです。誰の言うことも聞いてはいません。……誰にも注意を払っていないんです。そしてふらふらと皆から離れていきます。……もし私が発明家でなく、ありきたりの仕事をしていたら、もっと家で時間を過ごし、家族にもっと注意を払ったかもしれない。……そういうわけで、仕事が嫌いな人は多分、家の方が好きなのでしょう。

この寸評にはほんの少しの真実がある。その理由は単純である。注意力は限られた資源なので、一つの目標が心理的エネルギーのすべてを取り上げてしまうと、後には全然残されていないのである。

とはいえ、これら二つの次元のどちらかを無視すると、幸福になるのは難しい。仕事と結婚している人の多くがこれに気づいていて、配偶者を理解することを選ぶか、注意力の配分に慎重になるかのどちらかで埋め合わせる方法を見つめる。ライナス・ポーリングはこの問題について非常にオープンだった。「私は幸運でした。私の妻は、生活における彼女の義務、生活における彼女の喜びは家族——夫と子どもたち——からくるものだと感じていたと、私は信じています。また、彼女が一番貢献できた方法は、私が家事に巻き込まれて問題に悩まされないように心掛けたことだろうと信じていますし、彼女がこれらすべての問題を、私が自分のすべての時間を仕事につき込んだような方法で解決してきたと思っています」。しかしこの点でポーリングと同じくらい幸運だと自称できる人は、わずかしか——とくに女性では——いない。

もっと現実的な意見は、仕事から得るやりがいと人間関係から得るやりがいの、意義のバランスをとる方法を見つけることである。ほとんどすべての人が、家族は人生の最も重要な関心事だと主張している事実があるにもかかわらず、これが真実であるかのように行動する人は少ない——とく

に男性では。ほんとうのところ、結婚している男性のほとんどが、自分の生活は家族に捧げていると確信していて、物質的な観点からはこれは真実かもしれない。しかし家族をうまくいかせるには、冷蔵庫の中の食べ物とガレージの二台の車以上のものが必要である。人の集まりが一つになるのは、二種類のエネルギーによってである。つまり、食べ物や暖かさ、身体的な世話、金銭によって供給される物質的エネルギーと、互いの目標に注意力を投資している人々の心理的エネルギーである。もし両親と子どもたちがアイデア、感情、活動、思い出、夢を共有していなければ、彼らの関係は物質的な欲望を満たすためだけに残ることになるだろう。精神的本質としては、最も原始的なレベルでのみ存在することになるだろう。

驚くほど、この点をわかっていない人が多い。最もよくある態度は、物質的に必要なものが与えられているかぎり、家族は放っておいてもなんとかなるといふものだろう。つまり、家族は冷たく危険な世界の中で、温かく、調和的で恒久的な慰めであるだろうというのである。妻が突然出て行くか、子どもが深刻なトラブルに陥った時に呆然としてしまった四〇代後半か五〇代の出世した男性に出会うことはよくある。彼らは常に家族を愛していたのではないのだろうか。家族を幸福にするためにすべてのエネルギーを投資しなかったのだろうか。ほんとうのところ、彼らは毎日、決して二、三分以上は家族と会話しなかったが、さもなければどのようにして処理できただろうか、仕事からのすべての要求を……。



ふつう前提とされるのは、職業上の成功を達成するには、思考とエネルギーの大量の絶え間ない投資が必要だということである。対照的に、家族関係は「自然」なので、ほとんど精神的努力を要求しない。多かれ少なかれ、配偶者は支え続けてくれるだろうし、子どもたちは両親を気にかけて続けるだろう。なぜなら、それが家族のあるべき姿と思われているのだから。ビジネスマンは最も成功している会社でさえ、恒常的な注意力を必要としていることを知っている。なぜなら外的・内的状態は常に変化していて、それに適合させる必要があるからである。アントロピーが常に存在し、もし注意を怠れば、会社は解体してしまう。しかしビジネスマンの多くは、家族はどこか違うと決めてかかっている——アントロピーは家族に触れることはできず、家族は変化を免れていると。

家族が社会的統制という外側からの縛りや、宗教的・倫理的責任という内側からの縛りによって一つになつていた時には、このような信念にはいくらかの根拠があつた。契約の義務は、関係を予想できるようにし、選択肢と絶え間ない交渉の必要を除外することによってエネルギーを節約する、という利点がある。結婚が永続的なものと思われていた時、維持するのに恒常的な努力は必要なかった。今では家族の完全な状態は個人的選択の問題となつたので、規則正しい心理的エネルギーの注入を通してでなければ存在しえないのである。

新しい種類の家族は、もしも本質的なやりがいやメンバーに与えることができなければ、非常にもろい。家族の交流がフローを供給する時、皆が利己心から関係を続けたいと思う。しかし家族は

非常に当たり前のものと思われているので、外からの義務のために縛りつけていた古い結びつきを、家族が与える楽しみのために保たれる新しい結びつきに変えるようになった人は少ない。親が仕事から疲れ果てて帰ってきた時、家族といえることは努力が不要で、くつろいでいて、元気づける体験であってほしいと思う。しかし家族関係にフローを見つけることは、ほかの複雑な活動におけるのと同じだけのスキルを要求する。

カナダの作家ロバートソン・デイヴィスは、彼の五四年間の結婚がとても価値のあるものであり続けた理由をこう述べる。

私たちの結婚生活で、引用や冗談、参照の源として、シェイクスピアが驚くべき役割を果たしてくれたのです。そしてその深さは測り知れません。こんなにも素晴らしい時間をともに過ごしてきたなんて、私はめつたにない幸運な人間だと感じています。それは常に冒険であり、私たちはまだ終点に来てはいません。私たちは話すのをやめていません。私は請け合いますよ、結婚には、セックスよりも会話の方が重要なのだと。

デイヴィスと彼の妻にとって、共有のフローを可能にしたスキルは文学への共通した愛と知識だった。しかし、ほとんどどんなものでもシェイクスピアの代わりにできる。一緒にマラソンを始

めることで、六〇代のカップルは関係を回復させた。旅行やガーデニング、犬を育てることを通してそうした人たちもいる。人が互いに注意を払う時、または一緒に同じ活動に取り組む時、家族を結びつけるフロアの機会が増大する。

子育ては人生で最もやりがいのある体験の一つだと思われる。しかし、もしスポーツや芸術活動と同じくらしいの注意力をもってとりかからなかったら、そうではなくなる。母性におけるフロア研究で、マリア・アリソンとマーガレット・カーライル・ダンカン、子どもの成長に投資された心理的エネルギーがどれほど子育てに楽しみを生み出すかといういくつかの例を述べた。ここでは、ある母親がフロアに達した時について述べている。

……娘と一緒に仕事をしている時、娘が何か新しいことを発見した時。娘がやり遂げた新しいクッキーのレシピ、それは娘が自分でつくったものなんです。娘がつくった、娘が誇りに思っている美術作品。読書は娘がほんとうに没頭することで、私たちは一緒に読みます。娘は私に読んでくれて、私は娘に読んであげます。それは、ちょっと世界のほかの部分との接触を失う時間です。私はしていることに完全に熱中しています。……

このような子育ての素朴な喜びを体験するために、子どもが何を「誇りに思っ」て、何に「没頭」

するのを知ることには注意を払わなければならない。そしてこれらの活動を娘と共有するために一層注意を注がなければならない。参加者の目標の間に調和がある時、皆が心理的エネルギーを共有の目標に投資する時だけ、一緒にいることは楽しくなるのである。

ほかのどんなタイプの交流にも同じことが当てはまる。たとえば、正当に評価されていると考える理由がある時、仕事の満足度はふつう、高くなる。一方で職場での多大なストレスの源は、誰も自分の目標を支持することに興味をもっていないと感じることである。同僚との内輪もめ、上司や部下とコミュニケーションできないことは、ほとんどの仕事の悩みの種である。対人関係の衝突の根源は、過剰な自己への関心と、他人の要求に注意を払えないことである場合が多い。ほかの人の達成を手伝うことによって自分たち自身の関心を一番よく満たすことができることと認識することを拒むせいで、どれほど人々が人間関係を崩壊させているかを見るのは悲しいことである。

アメリカの企業文化では、ヒーローは無慈悲で競争心旺盛な、巨大な自我をもった人である。残念ながら、企業家やCEOの中には、そのイメージにびつたりの人がいる。しかしまた、攻撃的で自分本位であることが成功への唯一の道ではないということを知ると安心できる。事実、ほとんど安定してうまくいっている会社では、指導者は、すべての心理的エネルギーを自分の出世に投資するのではない部下を昇進させようとしている。しかしすべての心理的エネルギーを自分の出世に投資するような人のいくらかを、企業目標を向上させるために使っている。もしもトップの管理者