АНГУС РИДЖВЕЙ
ТАЛ БЕН-ШАХАР

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ВЛАСТИ И КОНТРОЛЯ

Бизнес. Лучший мировой опыт

Тал Бен-Шахар

Управление без власти и контроля

«Эксмо»

2017

УДК 658.6
ББК 65.290-2

Бен-Шахар Т.

Управление без власти и контроля / Т. Бен-Шахар — «Эксмо», 2017 — (Бизнес. Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-096918-0

Как руководителю развязать себе руки и перейти от оперативного управления к стратегическому? Авторы предлагают методику, отработанную топ-менеджерами крупнейших компаний. Достаточно сосредоточиться на 5 областях, которые помогут увеличить производительность и построить сеть лидеров на местах. Это позволит переключиться на более важные задачи и масштабировать ключевые изменения. Все теоретические аргументы подкреплены примерами из реальной практики.

УДК 658.6
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-096918-0

© Бен-Шахар Т., 2017
© Эксмо, 2017

Содержание

Благодарности 6
Часть I Разъединенный мир 7
Глава 1 7
Глава 2 14
Глава 3 24
Часть II 33
Глава 4 33
Конец ознакомительного фрагмента. 43

Тал Бен-Шахар, Ангус Риджвей
Управление без власти и контроля

Tal Ben-Shahar, Angus Ridgway
THE JOY OF LEADERSHIP:
HOW POSITIVE PSYCHOLOGY CAN MAXIMIZE YOUR IMPACT (AND MAKE YOU HAPPIER) IN A CHALLENGING WORLD

Copyright 2017 by Potentialife, Ltd. All right reserved
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Серия «Бизнес. Лучший мировой опыт»

© Шалаева Д. А., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

Благодарности

Людей, без которых Potentialife (программа развития лидерства в организациях, которая использует новейшие исследования и высокие технологии в сфере лидерства и позитивной психологии. – *Прим. пер.*), а главное, сама эта книга были бы невозможны, великое множество. Вот лишь некоторые имена тех, кому мы глубоко признательны.

Крейг Коллинз, чей блестящий ум и открытое сердце помогли этой книге появиться на свет.

Карен Барт, Ким Купер и Адам Витал, идеями и страстью которых пронизана каждая страница.

Нашим редакторам в John Wiley & Sons, Ричарду Наррамуру и Дэниэль за их терпение и профессионализм. Рейфу Сэгэлину и СиДжей Лоноффу, нашим агентам, неустанно помогающим доносить наши идеи до широкой публики.

Необыкновенной команде Potentialife, которая ежедневно нас вдохновляет: Мэтью Арнольду, Хэтти Кроствейт Эйр, Джереми Дэвису, Николь Херли, Луису Хавьеру Кастро, Атли Кнутссону, Кириллу Козыреффу, Марите Лекмо, Цеписо Маледу, Эхуду Мозесу, Конору О'Мира, Керрин Миллер, Альберто Падилья Ривера, Каро Паркеру, Даниэль Филбин-Боумен, Антуану Писсо, Арику Прайсману, Миранде Шу, Гаю Сигстон, Киму Синглину, Эдварду Шорту, Циприану Спиридону и Нелли Уорсли.

Нашим наставникам, претворяющим лидерство 10X в жизнь: Пиа Андерсену, Уоррену Беннису, Ричарду Хакману, Мартину Хитру, Клеменсу Хьятару, Эрику Лабайю, Эллен Лангер, Брайану Литтлу, Джошуа Марголису, Михнею Молдовеану и Филипу Стоуну.

И, наконец, (но, безусловно, не в последнюю очередь) мы всегда благодарны за поддержку, любовь, терпение и великодушие нашим самым дорогим семьям.

Часть I Разъединенный мир

Глава 1
Эффект 10X: умножая производительность для реализации и достижения устойчивого успеха

Вы наверняка поймаете себя на мысли, что знаете таких людей.

Назовем его Тристаном и скажем, что он ко многому утратил интерес. Он управляет командой в большой консалтинговой фирме и каждое утро просыпается, чувствуя себя истощенным. Сегодня, встав с постели, первое, что он видит из окна, – розовый куст, посаженный много лет назад для супруги в годовщину их свадьбы, с которого теперь нужно срезать увядшие соцветия. Он любил садоводство – и все еще любит, или ему кажется, что мог бы любить, будь у него для этого время. После первой из многих чашек кофе глава семьи собирает детям ланч в школу и делает это уже не первый год, так что домочадцам они порядком надоели. Но Тристан не в силах нарушить рутинный ход вещей, потому как среди множества того, что он не успевает обсудить с детьми в последнее время, тема обедов в списке приоритетов находится на последнем месте.

На работе надвигается конец квартала, и Тристан погряз в отчетах, которые нужно поставить на поток, – но, как и в случае с детскими обедами, здесь он, кажется, тоже не преуспел. Отчеты неоднократно возвращали назад с требованием внести изменения, и, пока Тристан был занят правкой, он не успевал отвечать на телефонные звонки, электронные письма и тексты от коллег, нуждающихся в информации и советах, на которые Тристан обычно щедр, если его не засасывает водоворот не доведенных до конца дел. Умение непринужденно общаться с людьми – одна из самых сильных его сторон: именно она сыграла решающую роль на собеседовании при приеме на работу. Но Тристан отказался от налаживания связей с коллегами в угоду тому, что, по его мнению, принесет большее вознаграждение в управленческой карьере. С тех пор он пытается восполнить свои пробелы в области финансов и аналитики, и, хотя с цифрами он все еще не ладит, он упорно продолжает вникать в финансовые детали этих квартальных отчетов. Он частенько просит коллег задержаться с ним вечером либо в офисе, либо у него дома, где они просматривают отчеты и пропускают семейный обед, довольствуясь перекусом на скорую руку.

Если в колледже Тристан входил в команду бегунов, то сейчас он не помнит, когда последний раз преодолевал дистанцию бóльшую, чем расстояние до подъездной дорожки (о посещении спортзала и говорить нечего). Он отдал работе всего себя без остатка, но почти уверен, что его намеренно оставляют за бортом при продвижении по службе. Ходят слухи, что Фелисити, приятная во всех отношениях женщина, которую он считает своим наказанием еще со времен бизнес-школы, получит повышение. Дома Тристан пребывает в расстроенных чувствах, на работе он раздражителен и все больше удаляется от окружающих. Он с трудом подбирает молодых людей в свою команду: стоит Тристану почувствовать напор амбициозно настроенной коллеги, в лице которой ему видится прямая угроза, как заканчивать работу приходится самому. Все дни похожи один на другой. Время, проведенное с семьей после трудового дня, неизменно становится причиной стресса Тристана: силясь уделить максимальное время жене и детям, рассказывающим о приключениях прошедшего дня, он параллельно разрывается между телефонными звонками и текстовыми сообщениями. Ему без малого сорок лет, и он тщетно пытается понять, в какой момент все пошло не так.

Очевидно, что Фелисити получит желаемую должность и в конце концов через несколько лет будет стоять во главе фирмы. У нее такая же рабочая нагрузка, как у Тристана, и маленькие дети, но она каждый день встает с постели, ощущая себя отдохнувшей, с глубоким чувством благополучия. Как и Тристан, она завалена ежеквартальными отчетами, но на то он и рабочий день. Когда Фелисити слишком утомлена, она призывает членов своей команды относиться к ситуации так же, как она.

У Фелисити спокойные, доверительные отношения с подчиненными, которые часто поддразнивают ее тем, что она не может применить Excel, чтобы хоть как-то облегчить свою жизнь. Тем не менее она лучше, чем кто-либо, интуитивно схватывает сущность массива данных, каким бы объемным он ни был. Когда ее команда сообщает цифры в устной форме, она с точностью может определить, где возникнут проблемы и каковы общие тенденции, причем понять это Фелисити может намного быстрее тех, кто принимается изучать документ. Людям нравится работать с Фелисити – складывается ощущение, что она выявляет лучшее в любом сотруднике, признавая его сильные стороны и помогая каждому находить способы опереться на них в работе. Она вежлива и, как правило, всегда может сказать что-то позитивное коллегам или о них. Самые одаренные сотрудники фирмы соревнуются за право стать частью ее команды, и она приветствует это, понимая, что их навыки дополняют друг друга. Благодаря умениям одного другой рядом с ним тоже оказывается на высоте.

Она не атлетична от природы, но в личном графике Фелисити тренировки запланированы, по крайней мере, трижды в неделю. Она старается придерживаться этого расписания даже в самые напряженные дни, чтобы поддерживать себя в тонусе и избежать ощущения «выгорания». Ее энергия заразительна. Она с легкостью погружается в любого рода деятельность и может вовлекать в нее других – не только на работе, но и дома, где она вместе с близкими организовала систему поддержки, чтобы помочь заботиться о семье.

Да, Фелисити может позволить себе шоколад или красное вино, но основу ее рациона составляет по большей части здоровая пища. Ее мир не ограничивается пространством рабочего места. Как и большинство людей, она чувствует, что ей следует проводить больше времени с семьей, и уделяет все внимание своему партнеру и детям: и она твердо убеждена, что время, проведенное вместе, потрачено не зря. Ко всему прочему, Фелисити – активный и щедрый член местного сообщества – находит время и средства для благотворительности.

Различия между Тристаном и Фелисити – если не брать во внимание происхождение, образование, их семейные обстоятельства и даже врожденные способности – незначительны. Оба выросли в семьях младшего среднего класса; каждый из них первым в своей семье поступил в колледж. Поступили в ту же бизнес-школу и закончили ее почти одинаково успешно. Они оба начинали свою карьеру полными надежд: умными, амбициозными и, казалось, способными на что угодно. Тристан и Фелисити могли последовать к успеху по траекториям-близнецам.

Но, приближаясь к сорокалетнему возрастному рубежу, стало ясно, что Тристан находится на грани профессионального краха, тогда как Фелисити во многом преуспевает. Трудно переоценить разницу между ними, как с точки зрения производительности, так и общего счастья.

Вы спросите, какое это имеет отношение непосредственно к вам? Тогда вспомните о временах, когда вы были в своей лучшей форме, и о тех временах, когда вы делали что-то на автомате, для проформы. Это была не просто разница в 5 % между тем, как вы себя чувствовали и что могли дать. Это была огромная пропасть между разными состояниями вашего «Я». Разрыв между процветанием и барахтаньем невероятно обширен – в качестве опыта, уровне участия и количественных показателей производительности, это больше похоже на фактор 10. У нас есть термин для людей, которые работают на этом уровне: лидеры 10X.

Лидеры 10X делают все без усилий. Работать с ними легко. Они приносят пользу всем, помогая командам и организациям процветать. Это боссы, партнеры и коллеги мечты. Руко-

водители и организации 10X реальны, хотя и встречаются редко, и именно их малая распространенность привела нас, Ангуса Риджуэя и Тала Бен-Шахара, к тому, чтобы начать задавать вопросы. Вопросы, которые стали толчком к созданию нашей собственной организации Potentialife, призванной помочь развитию нынешнего и будущего поколений лидеров.

ЗАРОЖДЕНИЕ ЭТОЙ КНИГИ В МАККИНСИ И ГАРВАРДЕ

Ангус начал свою карьеру в McKinsey & Company, мировой консалтинговой фирме, еще студентом, изучавшим стратегию, и в конечном итоге возглавил стратегическую консалтинговую практику фирмы для всей Европы, Ближнего Востока и Африки. Он постоянно путешествовал, помогая клиентам разрешать их проблемы, но со временем кое-что начало его раздражать: Ангус заметил, что усилия некоторых клиентов были обречены на провал, независимо от того, насколько была хороша разработанная совместными силами стратегия. Он пришел к пониманию, что в ряде случаев она никогда не будет реализована. Вскоре Ангус смог предсказать, когда это произойдет. Ключом, как он понял, было руководство – его способность влиять на мышление и деятельность других людей в совместных усилиях по достижению целей – и в конечном счете на реализацию общего видения. Организации, имеющие хороших лидеров – не только на вершине, но и на других уровнях, – могли реализовать практически любую инициативу. Другие почти наверняка тратили свое время впустую.

Это понимание заставило Ангуса перенести свое внимание на развитие лидерства как в McKinsey, так и в клиентских организациях фирмы. Со временем он стал руководителем глобальной программы развития лидерства McKinsey и в этой роли начал интенсивно изучать вопрос о том, почему так много умных, способных людей не смогли достичь максимума своего потенциала и взять на себя лидирующую роль в своих организациях – почему так много людей закончили как Тристан, а не как Фелисити. Исследования Ангуса привели его к работе Тала, которого он знал как одного из преподавателей с наивысшим рейтингом в Гарвардском университете. Курсы Тала по позитивной психологии и психологии лидерства были одними из самых популярных в школе: на них было подписано около 1400 студентов в семестр. Тал был признанным автором нескольких международных бестселлеров, включая «Быть счастливее», которые были переведены на более чем 25 языков. После ухода из Гарварда он путешествовал по миру, обучая личному и организационному превосходству, лидерству, счастью, стойкости, этике и самооценке.

В апреле 2011 года Ангус принимал участие в ежегодной конференции партнеров McKinsey, которая собрала 100 самых старших партнеров фирмы по всему миру в Вашингтоне, округ Колумбия. Он пригласил Тала выступить перед группой руководителей о сильных сторонах личности лидера.

Как-то в один из вечеров во время конференции мы, Тал и Ангус, сидели вместе за ужином и за разговором вдруг осознали, что наши тревожные наблюдения рисуют безрадостную картину: руководство организаций – компаний, сообществ, школ и некоммерческих организаций – проваливали все попытки создать новое поколение ярких лидеров. Куда бы мы ни пошли, будь то договорные консультации или выступления, мы видели *неэффективное* развитие лидерства.

И именно на этой первой встрече мы пришли к тому, что оба считали важным осмыслением. Мы поняли: проблема коренится в том, что большинство организаций воспринимали лидерство неправильно. Нужна была новая парадигма, новый способ понять, какие лидеры сегодня должны вести за собой.

Суть, сущность эффективного руководства – личное процветание.

Иными словами, в сегодняшнем разобщенном мире, где в организации все сотрудники имеют личное пространство для продвижения вперед, чтобы объяснить себе то, что они должны делать, лучший способ думать о лидерстве – связать его с личным процветанием.

Организация, где полно процветающих людей или людей с горящими глазами (люди, являющиеся лучшей версией себя и помогающие другим стать такими же), – это лидирующая организация, которая готова противостоять сегодняшнему миру. Словом, личное процветание и лидерство являются синонимами.

Мы также увидели, что это осознание имеет революционные последствия для того, как думать о победителях и проигравших: победителями будут те, кто видит и признает это и соответственно действует – развивая процветающих лидеров во всей организации. Поэтому больше людей, чем когда-либо прежде, должны становиться лидерами. Проигравшими же организациями станут те, кто отвергнет эту идею, пытаясь переориентироваться на порядок, контроль, уравнивание и соответствие, вытеснив тем самым кислород и пространство для самовыражения, которое и породило разъединение.

Результат для нас оказался двояким: во-первых, в современную эпоху потребовалось новое определение лидерства, которое фокусировалось бы на личностном процветании, а не на управлении и контроле. Во-вторых, новые методы «вмешательства» должны были глубоко проникнуть в организацию таким образом, какого не обеспечивали существующие немасштабируемые и трудоемкие подходы.

Именно это представление изменило нашу жизнь и, в свою очередь, привело к созданию Potentialife: именно на той конференции 2011 года мы решили объединить свои силы и создать новую «дорожную карту», базирующуюся на наших общих знаниях, и применить науку позитивного лидерства к опыту, который позволил бы как можно большему числу людей процветать в эпоху, которая, хоть и непостоянна, но открывает массу возможностей. И, внедрившись в организации, помочь им реализовывать выигрышные стратегии, в полную силу использующие позитивное лидерство. Мы знали, что им необходимо персонализированное, локальное и контекстно специфическое решение, которое одновременно было бы применимо для тысяч людей по всему миру. Оно должно было интегрировать лучшее (основанное на доказательствах) мышление: не только знание того, что определяет хорошее лидерство, но и понимание того, как создать прочные изменения в поведении. Необходимо выяснить, почему существует такая огромная брешь и в счастье, и в производительности между теми, кто способен развить свой потенциал руководителя, и теми, кто понятия не имеет, почему лодка Тристана терпит бедствие, а паруса корабля Фелисити раздувает попутный ветер.

Так мы начали совместное исследование, встречаясь, работая часами вместе, часто в безоконных залах аэропортов – в Париже, Токио, Нью-Йорке и Лондоне, – не обращая внимание на звуковые оповещения и потоки скучающих путешественников, что текли мимо на траволаторах. Но всякий раз, прежде чем разойтись, мы были на шаг ближе к нужному решению.

Цель этой книги – поделиться тем, что мы узнали о формирующем лучших лидеров поведении и о том, как любой из вас может применить это поведение на практике, – исследовать и определить научные основы нашей компании, Potentialife, и ее программу лидерства 10X.

ЧТО ЭТО ЗА КНИГА И В ЧЕМ ЕЕ УНИКАЛЬНОСТЬ

Когда мы исследовали реалии трудящегося мира XXI века, мы руководствовались важной истиной: на оба эти вопроса – *Что делает хорошего лидера? и Что заставляет счастливых людей процветать?* – есть одни и те же ответы.

Безусловно, они не из разряда однозначных. Ангус потратил больше 20 лет, пытаясь ответить на первый из них, а Тал провел почти столько же, сосредоточившись на втором. И в течение относительно короткого промежутка времени мы наблюдали, как мир занятости претерпе-

вает исторический переворот: люди находятся в движении, беспрецедентными темпами меняя рабочие места и привязанности. Роли на рабочем месте и на рынке находятся в постоянном движении. Поглощение и синтез информации стали всеобъемлющей задачей. Такой неопределенный и неурегулированный мир требует творчества, адаптивности, инноваций, проницаемости, видения и выносливости. Это справедливо для частных лиц и организаций. Это те качества, которые определяют лидерство 10X.

Скорость изменения бизнес-среды сегодня является ключевой причиной того, что существует такой огромный разрыв между теми, кто процветает, и теми, кто еле барахтается. Неумение постоянно приспосабливаться, поддерживать свою энергию и продолжать учиться и расти оставит вас далеко позади. Программа лидерства 10X направлена не только на то, чтобы помочь вам и вашей организации выжить в сегодняшнем мире, но и привести к процветанию.

Эта книга сочетает в себе знания в областях исследования, в которых каждый из нас развивает свою карьеру: знания Ангуса о моделях лидерства, основанных на исследованиях, которые продолжают совершенствоваться и адаптироваться к появлению нового поколения лидеров, и знания Тала в области позитивной психологии, исследование о том, как процветают люди и организации. Мы надеемся, что каждая глава этой книги ответит по-своему на два важнейших вопроса для тех, кто хочет развить более позитивную и значимую роль руководителя:

1. Как моя роль лидера может помочь нашей организации достичь наших общих целей?
2. Каким образом моя роль лидера может принести радость мне и окружающим?

Цель этой книги, основанной на программе Potentialife 10X, состоит в том, чтобы внести значительный вклад в мир, способствуя пересмотру того, как развиваются лидеры. Уникальное сочетание наших сфер знаний – того, что делает хорошего лидера, и того, что делает людей счастливыми, – позволило нам разработать программу лидерства, которая объединяет ресурсы, традиционно представляемые как взаимоисключающие.

В своем новаторском управленческом трактате «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» Джим Коллинз и Джерри Поррас[1] описывают то, что они называют «тиранией ИЛИ» – узким подходом к принятию решений, который диктует выбор между одним из двух вариантов. «Тирания ИЛИ» побуждает людей полагать, что альтернативы являются взаимоисключающими – либо X, либо Y – и что выбор обоих вариантов исключен.

СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ СЕГОДНЯ ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ ПРИЧИНОЙ ТОГО, ЧТО СУЩЕСТВУЕТ ОГРОМНЫЙ РАЗРЫВ МЕЖДУ ТЕМИ, КТО ПРОЦВЕТАЕТ, И ТЕМИ, КТО БАРАХТАЕТСЯ.

Когда вы прочтете эту книгу, вы узнаете, что Коллинз и Поррас называют «гением И» – способностью одновременно использовать две или несколько разных и, казалось бы, противоречивых возможностей – несколькими способами:

• **Теория И практика**. Эта книга представляет собой обоснованные и убедительные теоретические аргументы и иллюстрирует их примерами реальных деловых практик.

• **Научные доказательства И тематические кейсы и личные истории.** Основой этой книги и программы 10X является эмпирическая наука об организационном и индивидуальном поведении, которую мы воплощаем в жизнь с помощью рассказов как из более широкого мира, так и из опыта людей, которые прошли через опыт Potentialife.

• **Личность И общество.** Мы рассматриваем не только более широкие социальные сдвиги, происходящие сегодня, но и то, как они способны затронуть каждого из нас.

[1] Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. 3rd ed. Harper Business Essentials. New York: Harper-Business, 2002.

• **Широта И глубина.** Мы объединяем несколько различных областей исследования, их ключевые идеи – от психологии, социологии, бизнеса, образования и других областей – о том, как процветать. В то же время мы «бурим» на достаточную глубину, чтобы дать практические советы для внесения реальных изменений.

• **Лидерство И благосостояние.** В этой книге на основе все растущих доказательств утверждается, что эти две сферы неотделимы: те, кто хочет руководить (стать лидером) в современном мире, должны учитывать свое собственное и чужое эмоциональное благополучие; и, чтобы быть счастливее, нам нужно развивать черты лидеров 10X.

Каковы эти характеристики? О них мы и поговорим в книге. Большая часть времени, проведенного нами совместно над разработкой программы Potentialife, была потрачена на изучение лидеров в любой из областей – бизнесе, правительстве, науке, академиях, – которыми мы больше всего восхищаемся. Конечно, чтобы стать лидером, преуспевать и быть счастливым, существует не один способ. Но когда мы разговаривали и наблюдали за нашими кумирами, продолжая изучать исследования об успехах и реализации, мы заметили пять повторяющихся областей фокуса:

• **Сильные стороны.** Руководители 10X в первую очередь сосредотачиваются на том, чтобы получать больше, задействуя свои сильные стороны, а не на том, чтобы немного преуспеть за счет своих слабостей.

• **Здоровье.** Они остаются продуктивными и счастливыми, избегая «выгорания», – их секрет в уравновешивании периодов стресса и напряжения с оздоравливающими действиями, которые восстанавливают и ум, и тело.

• **Поглощение.** Они преуспевают, проводя большую часть времени, полностью окунувшись в настоящий момент, и погружаются в имеющуюся работу, а не ждут редких моментов вдохновения.

• **Отношения.** Они ведут за собой не за счет обладания властью и контролем, а путем совершенствования подлинных и позитивных отношений для достижения общей задачи.

• **Цель.** Вместо того чтобы просто дробить задачи в списке дел, ожидая обнаружения конечной цели жизни, лидеры 10X находят смысл и призвание в своей повседневной деятельности.

Это не авангардные идеи. Они все вписываются в основную часть психологии и организационной теории, а некоторые из них базируются на многолетних исследованиях, показывающих, что, сосредоточившись на чем-то одном, вы можете добиться невероятных результатов. Когда мы рассмотрели особенности лидеров 10X, мы обнаружили, что они, как правило, объединяют и интегрируют эти множители производительности для достижения долгосрочных успехов как в своей профессиональной, так и в личной жизни.

СТРУКТУРА КНИГИ

Эта книга поделена на три части. В первой представлен наш взгляд на развитие лидерства, сочетающий организационную науку и позитивную психологию. В главе 2 мы расскажем о все более разъединенном мире, в котором мы сегодня живем. Идеи о жизни и работе, определенные в индустриальную эпоху, исчезают по мере формирования более изменчивого постиндустриального мира, определяемого изменчивостью многих аспектов: текучестью людей, ролей и информации. Новый мир оказал влияние на общество: он сделал поведение руководства более важным, чем когда-либо, как для отдельных лиц, так и для организаций. Все это привело к тому, что общепринятые взгляды на счастье и успех стали заметно устаревать и казаться в корне неверными. В главе 3 мы начинаем вводить обширную совокупность проверенных экс-

пертами доказательств того, как они раскрывают эту ошибочность и предлагают новые и разные пути для того, чтобы быть счастливыми и успешными.

Во второй части, в главах 4–9, мы поделимся нашими наблюдениями над тем, что составляет 10X лидеров и организаций, и, несмотря на то что они демонстрируют существование множества способов лидировать и процветать, мы раскрываем пять определенных нами основных множителей производительности лидеров 10X:

1) использование сильных сторон и вовлеченности;
2) энергичная и здоровая жизнь;
3) осознанность и концентрация;
4) положительные и искренние отношения;
5) жизнь и лидерство, наполненные смыслом (английская аббревиатура SHARP).

Мы разъясняем, что подразумеваем под каждым из них, даем конкретные стратегии для развития каждого и приводим примеры того, как люди использовали эти множители производительности (как по отдельности, так и в сочетании), чтобы стать более счастливыми и более способными.

В каждом из разделов SHARP мы попросим вас сделать SHARPening Moment (sharp – острый, sharpening – заострение на моменте), чтобы задуматься о тактике, которая сработала для вас в прошлом, и, учитывая теорию и информацию, которые мы представляем в каждой из этих глав, определить, что могло бы хорошо работать на вас в будущем, и сохранить каждый из этих множителей производительности в качестве актива. Мы также предложим краткую выборку тактики и методов, которые мы видели, когда эффективные лидеры используют каждый компонент SHARP среди своих коллег, используя SHARP, чтобы вдохновлять и вести на рабочем месте.

НОВЫЙ МИР СДЕЛАЛ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДСТВА БОЛЕЕ ВАЖНЫМ, ЧЕМ КОГДА-ЛИБО, КАК ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЛИЦ, ТАК И ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ.

В третьей части, в главах 10–12, мы поговорим о том, как добиться долгосрочного эффекта от полученных знаний. Мы представим некоторые из барьеров, которые обычно мешают внести существенные изменения, – но также дадим обзор научных данных, которые доказывают, что изменения возможны, как в том, как мы думаем, так и в том, как мы себя ведем, а затем объясним некоторые проверенные методы для внесения этих изменений. Мы познакомим вас с практикой корректировки нежелательных привычек и поведения для ритуализации более здорового, более продуктивного поведения и для того, чтобы сделать эти ритуалы постоянной частью вашей жизни. Наконец, в нашей последней главе мы уменьшим масштаб и посмотрим на эффект 10X в том, как люди и организации функционируют и поддерживают положительные результаты, после того как они начнут работать над идеями и методами, обсуждаемыми в этой книге. Мы искренне надеемся, что все, кто прочитает эту книгу, сделают достойный настоящего лидера выбор стать активными агентами перемен, придут сами и приведут окружающих к общему счастью и успеху.

Глава 2
Дорогу новому: Безграничная рабочая среда XXI века

«Нельзя войти дважды в одну реку: все течет, все меняется».
Гераклит Эфесский

Летом 2014 года Институт Рузвельта, американский центр прогрессивной мысли, запустил проект под названием «Следующая американская экономика», призывая экспертов из сферы бизнеса, правительства и научных кругов очертить круг тенденций и проблем, которые будут определять экономику следующие 25 лет. В течение года эти эксперты пришли к решительному утверждению: «Экономика США, – писал старший научный сотрудник Института Боумана «Бо» Каттер, – стоит на краю трансформации, сравнимой с промышленной революцией»[2].

Модель сотрудника компании, подразумевающая полный рабочий день, постоянную занятость, работу на одного работодателя в течение всей жизни, а затем уход на покой с золотыми часами и комфортной пенсией, достигла своего пика в обществе после Второй мировой войны, в начале периода беби-бума. А потом все стало усложняться.

Цифровая революция достигла успехов в области вычислительной техники и телекоммуникаций, включая вездесущий ныне интернет, упрощая задачи автоматизации и реинжиниринга. Международные торговые соглашения разрушили исторические барьеры для обмена товарами и услугами. К 1990-м годам легендарный гуру менеджмента Питер Друкер придумал термин «аутсорсинг» для обозначения заключения контрактов с исполнителями, которые могли бы сделать работу лучше и за меньшие деньги. Еще один термин – «глобализация» – означал сокращение времени и пространства, которые исторически разделяли людей по всему миру, и все большую легкость, с которой люди и организации могли взаимодействовать.

Мы все еще находимся в эпицентре этой трансформации и так и не определились с окончательным названием. Цифровой век. Постиндустриальное общество. Гигантская экономика. Сегодняшний мир включает в себя дикие изобретения, которые для рабочего на конвейере Генри Форда звучали бы как научная фантастика: вместо того чтобы стать водителями такси, например, люди используют приложение от интернет-транспортной сетевой компании Uber Technologies – подключаются напрямую через смартфон по своим тарифам в сотнях городов по всему миру и получают доход, подвозя людей по этим тарифам на своих собственных транспортных средствах. Другой онлайн-рынок, TaskRabbit, помогает внештатным работникам найти клиентов, которым нужна помощь в повседневных задачах, таких как уборка, доставка и тому подобных задачах.

Дело не в том, что компания исчезает из мира – она все еще является доминирующей силой в производстве и занятости. Угасает ее господство. Перед лицом такой конкуренции с растущим числом людей, которые присоединяются к компаниям по новым разнообразным причинам, Компания превращается в нечто иное, чем «пожизненный благотворитель», который отдает приказы и подписывает зарплатные ведомости. Все больше трудящихся не ищут покровительства – они ищут возможности учиться, расти и становиться более успешными версиями самих себя. Годами устоявшиеся термины, используемые для обозначения успеха, связанного с продвижением по корпоративной лестнице и пробивающего стеклянный потолок, начинают казаться странными пережитками прошлого, когда люди нацеливали свои амбиции и энергию в одном-единственном направлении.

---

[2] Cutter, Bowman. “The Good Economy.” 6 июля 2015 г. Сайт http://rooseveltinstitute.org/wp-content/uploads/2015/10/Cutter-The-Good-Economy.pdf.

Процветание в рабочей среде – становление более энергичным, привлекательным, сосредоточенным и счастливым – по понятным причинам всегда было важно. Но в старомодном порядке иерархической компании человек мог работать всю свою жизнь, устойчиво добиваясь скромных достижений и предельной компетентности, выполняя поставленные перед ним задачи в строго заданной роли и физическом пространстве, без личного процветания.

Очевидно, что это никогда не было пределом мечтаний, но наши собственные исследования рабочей среды показали нам, что, даже если бы человек захотел, это уже невозможно. Сегодняшние организации больше не могут позволить себе недооценивать талант и инициативу или думать о слове «предприниматель» как о термине, который относится к элитарному корпусу новаторов. Мир, в частности рабочая среда, разъединен, поскольку исчезает стабильная среда «кокона» компании. Так же, как сами компании должны были стать более гибкими и реагировать на быстрые темпы изменений, так и сотрудники должны стать более предприимчивыми, выясняя, как максимально использовать себя на работе и в личной жизни. В результате самосовершенствование – лидерство 10X – становится необходимым для успеха и благополучия каждого, а не только тех, кто стоит на вершине корпоративной иерархии.

Поскольку мы отважились выйти в мир труда, мы наблюдали рост безграничности, исчезновение традиционных барьеров как внутри, так и между организациями, – и мы думаем, хотя этот мир может быть пугающим, когда вы впервые попадаете в него, у него гораздо больше возможностей принести людям радость, чем у каких-либо социально-экономических моделей, ему предшествующих. Мы видели, что эта безграничность возникает в трех взаимосвязанных областях: текучесть людей, текучесть ролей и текучесть информации.

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Наши дедушки и бабушки, скорее всего, проводили на одном рабочем месте всю свою жизнь. Это считалось разумным, мудрым и правильным. Сегодня такая лояльность сродни стагнации: она необычна, воспринимается многими как ненужная и даже неразумная.

Исследования, проведенные агентством поиска талантов и службой аутплейсинга Ли Хехт Харрисон, показывают, что большинство из нас могут ожидать как минимум семь-восемь изменений карьеры в течение трудовой жизни. Согласно последним данным Бюро статистики труда США, средний работник остается на каждом из своих рабочих мест в среднем по 4,2 года[3]; младшие работники-миллениалы (родившиеся между 1977 и 1997 годами) все чаще меняют работу. Большинство сотрудников среднего звена к моменту выхода на пенсию успеют сменить от 10 до 15 рабочих мест[4].

ТЕ, КТО СЕЙЧАС ВПЕРВЫЕ ВЫХОДЯТ НА РАБОТУ, МОГУТ ПОМЕНЯТЬ ДО 35 РАБОЧИХ МЕСТ В ТЕЧЕНИЕ СВОИХ ПРОДУКТИВНЫХ ЛЕТ.

Те, кто сейчас впервые выходят на работу, могут поменять до 35 рабочих мест в течение своих продуктивных лет[5]. Вопрос, который эти молодые работники чаще всего задают друг другу, это не «*Где вы сейчас работаете*?», а «*Над чем вы сейчас работаете?*».

[3] Bureau of Labor Statistics. “Employee Tenure in 2016.” 22 сентября 2016 г. Сайт https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm.

[4] Bureau of Labor Statistics. *Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth among the Youngest Baby Boomers*. Washington, DC: Bureau of Labor Statistics, 2015.

[5] Mir, Zak. “Making Money: Jim Mellon.” Yahoo! Finance, 29 ноября 2016 г. Сайт https://uk.finance.yahoo.com/news/making-money-jim-mellon-120302142.html

Для наших целей – определения того, что заставляет людей процветать в качестве лидеров, – самый важный вывод из этой тенденции состоит в том, что пожизненная финансовая безопасность и стабильная, четко определенная роль, краеугольные камни лояльности сотрудников в течение долгого времени, сегодня для многих не имеют значения. Это справедливо во всех организациях, от цехов до штаб-квартир корпорации, и, как следствие, лояльность к работникам, по-видимому, более преходяща, чем в эпоху «золотых часов».

Учитывая огромные издержки по выявлению и сохранению таланта, это потенциальный кошмар сегодняшних организаций, которым поручено ответить на вопрос: «Какого рода трудовой опыт люди ищут, когда поступают в организацию в постиндустриальном мире?»

На этот раз для понимания полезно будет взглянуть на прошлое столетие, на иерархию потребностей, впервые предложенную в 1943 году американским психологом Абрамом Маслоу и изображаемую чаще всего в форме пирамиды. Самые фундаментальные потребности человека – выживание и физиологические потребности, такие как воздух, еда, вода и убежище, необходимые для выживания, – образуют основу пирамиды (рисунок 2.1). По мере удовлетворения этих основных нужд люди переходят к средним отделам пирамиды, к более сложным социальным потребностям, таким как безопасность, любовь и принадлежность. Самые абстрактные эмоциональные и духовные потребности – самооценка и самоактуализация – занимают верхнюю часть пирамиды. Под самоактуализацией Маслоу понимал кульминационное состояние полноценной жизни и осознание ее глубокого смысла.

Рис. 2.1 Пирамида самореализации

Мы видим замечательную синхронность между эволюцией занятости и иерархией потребностей по Маслоу: до середины девятнадцатого века люди, как правило, искали работу, которая удовлетворяла бы их физиологические потребности – пищи и жилья было достаточно. В начале двадцатого века, по мере накопления богатства во всем западном мире, безопасность на рабочем месте стала большей проблемой, и рабочие, у которых был выбор, индивидуально или в рамках профсоюзов, стали требовать улучшения условий труда. Поскольку более безопасные и более высокооплачиваемые рабочие места стали более многочисленными, особенно после Второй мировой войны, люди начали искать рабочие места, где для них было также важно чувство дружбы и взаимосвязи. Это ознаменовало рождение сотрудника компании, который присоединился к племени таких компаний, как IBM или General Motors, и наслаждался чувством товарищества с другими сотрудниками.

Когда потребность в принадлежности была достаточно удовлетворена, сотрудники стали посматривать на следующий уровень, добиваясь уважения, похвалы и признания со стороны своих коллег, и в частности боссов. Отчитывание сотрудников, авторитарный стиль руко-

водства устарели, и менеджеров отправили на семинары и мастер-классы по эмпатии, чтобы научиться достойно относиться к своим сотрудникам, уважать их и не скупиться на похвалу. Сегодня, учитывая преходящий характер занятости, на рабочих местах прилагают усилия для обеспечения уважительной среды для сотрудников, что безусловно по сравнению с ситуацией несколько десятилетий назад.

Поскольку многие из нас ожидают такого рода признания на работе, мы все чаще стремимся к самореализации – продолжать учиться, расти и испытывать личное удовлетворение. Это, по крайней мере, является частью той причины, по которой мы видим так много людей, часто меняющих работу: как только они чувствуют, что освоили определенную роль, после того как их кривая обучения сглаживается, они переходят на новую позицию с восходящей перспективой. Мы проводим большую часть жизни на работе, поэтому неудивительно, что мы ищем работу, которая удовлетворит весь спектр наших запросов.

Эмпирические исследования иерархии Маслоу обнаружили множество человеческих потребностей, изображенных в его модели, более сложными, чем он тогда мог себе представить. Так, в некоторых исследованиях предполагалось, что потребности не удовлетворяются в дискретной прогрессии, от пищи до самооценки и самоактуализации, но в 1960-х и 1970-х годах Клейтон Алдерфер, американский исследователь иерархии Маслоу, подтвердил идею о том, что стоит человеку достичь какой-либо потребности, он тут же перейдет к другим. Если мы когда-то искали работу, чтобы наши семьи не голодали, имели крышу над головой и одежду, то теперь мы ищем карьеру, которая предоставит нам возможности для роста, самореализации, предназначения и цели.

Принципы программы лидерства 10X, представленные в этой книге, направлены на то, чтобы помочь *отдельным людям* найти эти возможности для выполнения и создать рабочую среду и привычки, которые помогут им добиться роста и найти свое предназначение, а также помочь *организациям* в этом мире текучих кадров стать местом, где люди хотят остаться, потому что они могут реализовать свои высшие устремления.

ТЕКУЧЕСТЬ РОЛЕЙ

В своей книге «The Rise of the Naked Economy» в 2013 году Райан Кунерти и Джереми Нойнер, основатели коворкинг компании NextSpace, используют свою собственную историю, чтобы проиллюстрировать новую рабочую среду, которая возникает с исчезновением атрибутов промышленной экономики. В 2008 году Кунерти, тогдашний мэр Санта-Круз, Калифорния, и Джереми Нойнер, директор по экономическому развитию города, говорили о стратегиях роста экономики города и создания рабочих мест. За последнюю пару лет город покинуло несколько крупных корпораций, из-за чего сократились сотни рабочих мест: Wrigley – в середине 1990-х годов, Texas Instruments – в 2001 году и Lipton – в 2002 году.

В то время уже начала проявляться «Великая рецессия»[6]. Бизнес замедлился, и поток капитала едва полз. «Пузырь» жилищного строительства вот-вот мог лопнуть. Заманивать еще одну большую лесозаготовительную машину на Западное побережье и начинать следующий цикл найма и увольнений, по мнению Кунерти и Нойнера, уже не имело смысла. Более разумным решением было бы попытаться привлечь как можно больше талантливых, инновационных мыслителей, чтобы начать собственный бизнес с безграничными рабочими возможностями, которые создали бы новые граждане корпораций, в отличие от прогнозируемых показателей работы и доходов.

[6] Распространенный термин в англоязычных источниках, которым обозначают Мировой экономический кризис 2008 г. (*Прим. ред.*)

В июне 2008 года Кунерти и Нойнер открыли первый коворкинг NextSpace в центре города Санта-Круз. Время было необычным: экономика США вскоре пережила полный крах, худший со времен Великой депрессии 1930-х годов, и многие трудящиеся с исчезновением традиционных рабочих мест обнаружили, что им необходимо самостоятельно изобрести роли, которые до сих пор определяли для них другие. В центре города объединились потенциальные предприниматели со всей страны, из разных и, казалось бы, не связанных между собой отраслей, и придумали вещи в комбинациях, которые еще несколькими месяцами ранее были бы невообразимыми или, по крайней мере, маловероятными. В своей книге Кунерти и Нойнер привели пример диетолога, который объединился с бывшим профессором-компьютерщиком, графическим дизайнером и корпоративным адвокатом для создания мобильного приложения, которое консультирует людей, страдающих диабетом при выборе продуктов в магазине [7].

КОМПАНИИ НУЖДАЮТСЯ В СОТРУДНИКАХ, ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ НОВЫЕ ИДЕИ НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, КАКОЕ МЕСТО ОНИ МОГУТ ЗАНИМАТЬ В КОРПОРАТИВНОЙ ИЕРАРХИИ.

Легко представить, что в этой специальной группе из четырех человек каждый член команды является лидером, направляя разработку конкретного компонента проекта. Эта модель работы на основе группы меняет типы сотрудников-исполнителей. Наблюдается определенная тенденция превращения рабочего с полной занятостью в свободного агента. Традиционная занятость, хотя и является нормой, быстро уступает место работе по договору: использование временных, независимых подрядчиков, работников, занятых неполный рабочий день, и других специалистов, которые могут работать полный рабочий день, а могут не работать полный рабочий день на единственного работодателя в течение очень длительного времени или могут одновременно работать на нескольких работодателей.

Бизнес-среды меняются так быстро, что уже невозможно – или, по крайней мере, больше не стоит времени, усилий или затрат – кодифицировать протоколы и стандартные рабочие процедуры корпоративной машины. Вскоре после того, как они записаны, обстоятельства, вызвавшие их к жизни, изменяются. Роли определяются не столь точно или узко, как в прошлом, и не стабильны с течением времени, и в результате сотрудники должны быть более гибкими, обладать подвижным мышлением. Компании нуждаются в сотрудниках, чтобы создавать новые идеи независимо от того, какое место они могут занимать в традиционной корпоративной иерархии. Механически запоминающиеся задачи, которые могут быть запрограммированы и выполнены в узких параметрах: сборка, обработка данных, сортировка и вычисление – все чаще выполняются машинами.

Любопытно: поскольку сотрудники с определенными руководством функциями канули в прошлое, туда же отправился и способ, которым часто руководят организациями. В промышленном мире авторитет человека был институциональным, вытекающим из его или ее положения. Люди делали то, что им поручил менеджер или супервизор, потому что они превосходили их по должности; пренебрегать или ослушаться означало неповиновение и несло реальную опасность дисциплинарного взыскания или даже увольнения.

Но в постиндустриальном мире меняющихся ролей руководство часто больше похоже на то, каким оно было во многих доиндустриальных племенных обществах, таких как великая нация сиу, чьи семь племен бродили по Великим равнинам Северной Америки. Хотя племена собирались каждое лето, чтобы выбрать своих высокопоставленных вождей на собра-

[7] Coonerty, Ryan, and Jeremy Neuner. *The Rise of the Naked Economy: How to Benefit from the Changing Workplace*. Boston: St. Martin's Press, 2013.

нии «Советов Семи костров», небольшие группы расширенных семей неформально выбирали своих начальников. Назначений или выборов не было: вождям отдавали предпочтение за их мудрость, силу и очевидную любовь к общине. Власть этих вождей происходила просто из желания людей следовать за ними; никто не мог приказать другим что-то делать. Когда вождь больше не вызывал доверия или уважения – если он совершил серьезную ошибку или появился кто-то с лучшими или более вдохновляющими идеями, – не было никакого импичмента, или отзыва, или вотума недоверия. Он просто переставал быть для них авторитетом. Находился кто-то другой, к кому начинали прислушиваться, либо принимались самостоятельные решения.

Мы привыкли считать, что титул и должность человека делают его лидером. Но в мире социальных медиа, Facebook и Twitter *лидерство* можно определить как «наличие подписчиков», а у кочующих сотрудников все чаще есть выбор: если они не вдохновлены, или не заинтересованы, или не видят возможности обучения или роста, они будут уходить дальше. Даже штатные сотрудники, особенно более молодые, ожидают большего выбора в определении и адаптации своих ролей.

Чтобы процветать в современном мире, каждый, а не только назначенный лидер организации, нуждается в универсальности, чтобы свободно и комфортно перемещаться между отделами, должностными инструкциями и географическими местоположениями. В разъединенном, безграничном мире мы находим все большее число организаций с мобильными ролями, где творчество, инновации, обучение и рост уже не являются роскошью, зарезервированной для элиты отрасли; они необходимы людям на всех уровнях организации – миллиардам людей во всем мире. Наш подход 10X к лидерству направлен на то, чтобы эти рабочие места с ролевой подвижностью могли максимизировать успех, культивируя качества, необходимые людям для процветания.

ТЕКУЧЕСТЬ ИНФОРМАЦИИ

Более 2500 лет назад греческий философ Гераклит прославился своим настойчивым заявлением, что единственной постоянной, фундаментальной сущностью вселенной является вечное изменение. Это никогда не было более очевидным, чем сегодня, когда новые инструменты – широкополосные коммуникации, облачные вычисления, социальные медиа, интерактивные инструменты для совместной работы и вычислительная способность собирать, упорядочивать и передавать данные из неограниченных источников – позволяют предприятиям меняться со скоростью, которая сейчас выходит за пределы способности формальных организационных структур адаптироваться.

Гераклит использовал метафору реки, чтобы проиллюстрировать идею постоянных перемен: вы не можете дважды войти в одну и ту же реку, потому что она течет, каждый раз принося разные воды, и вы сами не являетесь одним и тем же человеком второй раз, когда вы входите в реку; каждый раз вы – новый человек, с разными знаниями и историей.

Если мы посмотрим на язык, который используем для описания информации в безграничную цифровую эпоху, то увидим, что метафора реки слишком ограничена. Когда мы ищем что-то во Всемирной паутине, мы бороздим пространство океана информации, потоки которой могут тянуть нас в любом направлении. Когда мы вводим термины в поисковое поле, то входим в бесконечно расширяющееся кибер*пространство*, которое теперь выходит за пределы нашей солнечной системы, в виде данных, передаваемых в и из зонда New Horizons, который прошел мимо Плутона летом 2015 года.

Этот информационный взрыв – и благословение, и проклятие. Те, кто способен использовать этот огромный и бурный поток информации, могут добиться успеха в невиданных ранее целях. Имея возможность работать практически из любой точки мира – и разделяя мнение

о том, что электронная почта вскоре станет столь же архаичной и устаревшей, как офисные записки, – работники сотрудничают в виртуальных рабочих пространствах, совершенствуя свои программные продукты по десять раз на дню, в то время как миллиарды людей еще лежат в своих постелях.

В современном мире этот способ работы является преобладающим. Организации сегодня должны расти, учиться и постоянно изобретать себя. Доступность информации, ее прозрачность и легкость ее передачи означают, что когда компания выпускает новый продукт, она сама и ее конкуренты уже работают над следующей версией с новыми улучшениями. Один продукт или услуга, независимо от того, насколько они оригинальные или инновационные, больше не позволяют компании или ее сотрудникам передать контроль автопилоту. С нашей точки зрения, это отрадное развитие: какой лидер когда-либо испытывал радость от автопилота?

Более 400 лет назад, когда английский философ сэр Фрэнсис Бэкон написал, «Ipsa Scientia potestas est» («Знание – это сила»), он предвидел научную революцию, которая представила индустриальный век: учиться и понимать новую информацию означало осваивать новые технологии и контролировать результаты.

С другой стороны, информационный век возвращает нас к китайскому философу Лао Цзы, который более 2000 лет назад писал: «Чем больше вы знаете, тем меньше вы понимаете». Уже сейчас невозможно освоить океан всей информации, окружающей нас, и даже, будь это возможно, знаний для этого было бы недостаточно. Ключ к извлечению силы из информации заключается в способности синтезировать большие объемы данных, распознавать шаблоны, извлекать основное содержание и находить смысл и направление на фоне двусмысленности и хаоса. Это то, что всегда было жизненно важно уметь делать для лидеров, но в прошлом было гораздо меньше информации, и гораздо меньше людей должны были синтезировать эту информацию.

ТЕ, КТО СПОСОБЕН ИСПОЛЬЗОВАТЬ БУРНЫЙ ПОТОК ИНФОРМАЦИИ, МОГУТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В НЕВИДАННЫХ РАНЕЕ ЦЕЛЯХ.

Традиционная метафора организации как машины никогда не была идеальной. Во-первых, она игнорировала тот факт, что машины не испытывали влияния со стороны их внешних сред, что никогда не было истинным для организаций. Во всяком случае, модель работала некоторое время, в индустриальную эпоху, и бизнес-компании продолжают применять некоторые принципы научного управления.

Но метафора вряд ли вообще больше применима. В 1990-е годы благодаря работе таких людей, как системный ученый Питер Сенге, она начала меняться. Сенге, написавший «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации», рассматривал организацию не как машину, а как живой организм с взаимосвязанными подсистемами, которые работают вместе, составляя целостную систему. Организм постоянно реагирует на окружающую среду, адаптируется и даже обновляется: одни клетки гибнут, новые рождаются. И даже когда организм умирает, он может выжить в другой форме, передав свою ДНК – информационную капсулу – следующему поколению, продолжив жизненный круг.

Некоторые из компаний, с которыми мы работали, претерпели такие преобразования, обновляясь, предполагая более органичную структуру. Sainsbury's, вторая по величине сеть супермаркетов в Соединенном Королевстве, была основана в 1869 году. Это был единственный магазин на лондонской Друри Лейн, принадлежавший Джону Джеймсу Сейнсбери. Sainsbury's выступил ранним новатором, предложив ряд линеек продуктов собственного производства и фокусируясь на качестве покупок клиентов. Столетие и четверть века спустя, в 1990-х годах, компания пострадала от серьезного спада и потери доли рынка. На протяжении всего пери-

ода роста в размерах и масштабах – в настоящее время насчитываются сотни магазинов по всему Соединенному Королевству – Sainsbury's стали немного «тяжеловесными», с концентрацией лидеров в штаб-квартире компании. Между тем ориентация на клиента, которая обеспечила популярность Sainsbury's, немного снизилась, и сотрудники магазина с трудом удерживали полки заполненными.

Компания начала править курс своего корабля в 2004 году, отчасти переместив свое внимание со штаб-квартиры, где 750 позиций были сокращены, на залы магазинов, куда было нанято 3000 новых работников для улучшения качества обслуживания.

Джон Хартланд, директор по управлению непродовольственными товарами Sainsbury's, провел 30 лет, работая над тем, что он называет «большой, гордой традиционной компанией», – он видел ее расцвет и угасание. «Ключ к нынешнему успеху Sainsbury's, – сказал он, – это его принятие менее формального, более гибкого определения лидерства. Sainsbury's является более гибким, модульным и основанным на командном подходе. Сегодня разделение между генеральным директором и рядовыми сотрудниками магазинов резко сократилось», – сказал он. В 2015 году компания представила внутреннюю социальную сеть, которая позволила обеспечить прямой поток информации на всех уровнях организации. «Люди – от студентов, занятых неполный рабочий день, до таких людей, как я, кто много лет занимались этим бизнесом, – беседуют с нашим генеральным директором Майком Купом все время», – поделился Хартланд. – Отныне у нас развита культура «поделиться с Майком» – если у вас есть отличная идея, вы можете просто сказать: «Почему бы вам не попробовать сделать это таким образом?» У нас теперь более открытые и свободно участвующие в жизни фирмы команды и меньше директоров. Мы в четыре раза крупнее, чем 30 лет назад, и у нас меньше половины тогдашних директоров».

Многие менеджеры Sainsbury's работают с мобильными и модульными командами, переходя от магазина к магазину, чтобы помочь персоналу в более чем 1200 торговых точках. Ди Блэкберн, менеджер операционных навыков компании, курирует команду (и ее подструктуры) из 34 человек, которые проектируют и проводят обучение там, где это необходимо больше всего. «Мне нравится думать о себе как о неком проводнике, – сказала она. – У меня есть команда, работающая здесь, есть команда, работающая там. Я полевой сотрудник, поэтому я могу работать в любом месте от Скотена до Корнуолла и Лондона». Именно этот тип изменений был внедрен во всем Sainsbury's, что обеспечивает подвижность информации, необходимой для сегодняшнего бизнеса.

Один из основных принципов теории эволюции – принцип, который применим как к миру природы, так и к нашему промышленному миру, – это то, что при изменении окружающей среды выживут только те, кто умеет приспосабливаться. В сегодняшнем мире, где изменения постоянны, выживут и будут процветать только те, кто наращивает способности адаптироваться постоянно – расти и опережать время.

Если вы обнаружите, что быстрые изменения, описанные выше, вас пугают, я вас успокою: вы не одиноки. Многое происходит, и очень быстро. В следующих главах мы покажем вам множество причин, почему мы не боимся, – почему мы действительно очень рады изменениям. Разрушая старые барьеры, новый разрозненный мир, конечно, создает большую неопределенность. Но нам думается, что это также создает беспрецедентные безграничные возможности для человеческого развития, для того, чтобы превратиться в вид радостных, влиятельных людей – лидеров 10X, – какими большинство из нас надеются быть.

Как выглядят эти 10X-руководители в разрозненном мире? По нашему опыту – работе Тала в Гарварде и во всем мире, где он читал лекции о счастье и самореализации, и работе Ангуса в McKinsey, где он в сотрудничестве с руководителями крупнейших мировых корпораций разработал программы лидерства, – мы пришли к потрясающим выводам: большинство

людей не знают, что значит преуспевать и вести за собой. Большинство из них не достигают своего полного потенциала или устойчивой самореализации, потому что их формула успеха и благополучия почти всегда полностью ошибочна. Как и неэффективные, неуклюжие машины старого времени, многие продолжают страдать от устаревших представлений о том, что значит быть хорошим лидером, и почему это вообще имеет значение.

Наш первый шаг в построении программы, которая помогла бы людям стать счастливыми и успешными, заключался в том, чтобы выявить недостатки в этой формуле – явно неверные, но упорно существующие мифы и неправильные представления о счастье и лидерстве – и что это будет означать в возникающем безграничном мире: стать лидером 10X.

Глава 3
Мифы о счастье и лидерстве: Создание дела для SHARP

Когда более пяти лет назад мы впервые встретились, наш разговор снова и снова возвращался к разрозненности мировых социальных и экономических структур и влиянию этой волатильности на организации и людей. Этот разговор (как и многие последующие) был энергичным, бодрящим и откровенным. Мы поняли несколько важных вещей, которые привели нас к созданию Potentialife и написанию этой книги:

• Сегодняшний разрозненный мир создает пространство и предлагает отдельным людям новые «вызовы» и возможности: в эпоху, когда люди все чаще переходят от халтурки к подработке, а не от работы к работе, поведение руководства позволяет им находить и развивать опыт, который даст им возможность расти и процветать. Когда эпоха пожизненной лояльности и «золотых часов» на исходе, каждый должен искать новые возможности. Хотя для организаций, которые стремятся сохранить таланты, это может показаться жалким вариантом, надо принять простую истину: возможности для процветания и влияния – для позитивного руководства – внутри организации должны быть более привлекательными, чем те, что находятся за ее пределами.

• Наше взаимодействие неоднократно демонстрировало чувство радости и самореализации, а также способность вести за собой – вдохновлять других и вносить существенный вклад – быть настолько сильно спаянными, чтобы казаться практически неделимыми. То, являются ли сотрудники организации счастливыми, способными и энергичными, гораздо важнее успеха компании, чем логика ее устава или дисциплина, основанная на полномочиях. Организация, полная страстных, целенаправленных людей, является организацией лидерства, ориентированной прямо на выполнение своей миссии и достижение целей. Проигравшими организациями будущего будут те, кто отвергает эту идею и пытается восстановить старый порядок, добиваясь контроля, согласования и соблюдения прежних правил, что неизбежно затмит возможности для самовыражения и инноваций, которые создал разрозненный мир.

• Поскольку поведение руководства является значительным фактором производительности и эффективности как в личной, так и совместной работе, а также потому, что старые иерархические структуры разрушаются, лидерство больше не является признаком, который на уровне среднего менеджмента неважен. Для того чтобы организация преуспела, вполне вероятно, что большинство (если не все ее сотрудники) будут вынуждены в какой-то момент быть лидерами.

• Причина, по которой в разрозненном мире радость руководства для многих неуловима, заключается в том, что мы часто застреваем в прошлом. Многие из нас разделяют устаревшие или просто неверные идеи, как о том, что формирует эффективного лидера, так и о том, что делает людей счастливыми. Мы обнаружили, что до того, как станет возможным четкое понимание того, что представляют собой эти две области – радость и лидерство, – необходимо четко объяснить, чем они *не* являются. Прежде чем мы сможем помочь людям учиться и расти как лидеры, важно очистить свой разум от нескольких прочных мифов.

МИФ: ХОРОШИЕ ЛИДЕРЫ СФОКУСИРОВАНЫ НА ЛИКВИДАЦИИ ИЛИ ПРЕОДОЛЕНИИ СВОИХ СЛАБОСТЕЙ

Мы все прошли через отчет о прогрессе или обзор производительности, в котором учитель или менеджер унижал нас и давал нам список вещей, которые нам нужно улучшить, как

если бы это был самый важный результат. Традиционное мышление состоит в том, что люди развиваются в жизни и в своей карьере, воздействуя на эти слабости и постоянно совершенствуя себя.

Наши многолетние собственные наблюдения в сочетании с растущим объемом чужих исследований показывают обратное: хотя никто не должен игнорировать свои слабости, поскольку энергия – это ограниченный ресурс, было бы неразумно и контрпродуктивно сосредоточить слишком много энергии на устранении недостатков. Поступая так, можно загнать себя в дыру, из которой вы можете не выбраться.

Питер Друкер был одним из самых выдающихся мыслителей, отвернувшихся от идеи, что лучший способ расти – это укреплять свои слабые места. «Нельзя создавать производительность на основе слабых мест, не говоря уже о том, чего кто-то в принципе не может сделать вообще», – писал он в своей классической книге «Managing Oneself». Вы можете достичь истинного совершенства только тогда, когда действуете на основе сильных сторон»[8].

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПОЛНАЯ СТРАСТНЫХ, ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ ЛЮДЕЙ, ЯВЛЯЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЛИДЕРСТВА, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ВЫПОЛНЕНИЕ МИССИИ И ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ.

Немало поведенческих исследований и обзоров поддерживают идею о том, что люди работают лучше, когда они сосредотачиваются на том, что им нравится делать: тогда они более творческие, гибкие и адаптируемые[9]. Они более уверены, более удовлетворены и находят больше смысла в своей работе[10][11]. Такие люди растут и развиваются быстрее. Опрос, проведенный Gallup в 2009 году, охвативший более 1000 сотрудников в США, показал, что они чувствовали себя гораздо более вовлеченными в свою работу, когда для достижения результатов использовали свои сильные стороны. В целом они были счастливее, более энергичными и чувствовали себя здоровее. И руководители, которые были сосредоточены на сильных сторонах членов команды, добивались более высокой производительности команды и более высокого общего успеха[12].

Учитывая эти факты, мы разработали программу лидерства 10X, которая поможет людям и организациям создавать задачи и роли, которые соответствуют сильным сторонам личностей, а не пытаются устранить отдельные недостатки, чтобы сотрудники соответствовали определенным задачам и ролям в организации.

МИФ: ЛЮДИ БОЛЕЕ СЧАСТЛИВЫ И БОЛЕЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫ, КОГДА ИЗ ИХ ЖИЗНИ ИСЧЕЗ СТРЕСС

Мы все думаем, что знаем, что это значит – сказать, что мы переживаем стресс. Но ученым понадобилось некоторое время, чтобы найти достойное объяснение того, что такое стресс, и даже измерить его воздействие на ум и тело. Эндокринолог Ханс Селье первым предло-

---

[8] Drucker, Peter. “Managing Oneself.” Chap. 6 in *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 2001.

[9] Dubreuil, P., J. Forest, and F. Courcy. “From Strengths Use to Work Performance: The Role of Harmonious Passion, Subjective Vitality and Concentration.” *The Journal of Positive Psychology*, 9 апреля 2014 г., pp. 335–349.

[10] Vella-Brodrick, D. A., N. Park, and C. Peterson. “Three Ways to Be Happy: Pleasure, Engagement, and Meaning – Findings from Australian and US Samples.” *Social Indicators Research*, 90.2, январь 2009 г., pp. 165–179.

[11] Harzer, C. and W. Ruch. “When the Job is Calling: The Role of Applying One’s Signature Strengths at Work.” *The Journal of Positive Psychology*, 7/5, 2012, pp. 362–371.

[12] Brim, Brian, and Jim Asplund. “Driving Engagement by Focusing on Strengths.” Gallup, 12 ноября 2009 г. Сайт http://www.gallup.com/businessjournal/124214/driving-engagement-focusing-strengths.aspx.

жил определение: стресс – это «неспецифический» ответ тела «на любой предъявленный ему запрос». Наше определение несколько видоизменилось; мы теперь думаем о стрессе как о требовании, которое превосходит естественный регуляторный потенциал организма, и мы знаем, что его последствия (довольно специфические) включают изменения в нейрохимии, которые стимулируют определенные способности и процессы.

Стресс – это просто реакция организма на вызов. Острые стрессы часто воспринимаются как срабатывающие ответные реакции, в которых организм приспосабливается, как будто готовится противостоять угрозе: учащаются пульс и дыхание; жир и кислород высвобождаются в кровоток, чтобы вызвать внезапный всплеск активности; зрачки и кровеносные сосуды расширяются, и человек теряет способность к периферическому зрению. Это первая стадия в трехэтапной модели, разработанной Селье, которую он назвал синдромом общей адаптации. Последний этап модели, утверждал Селье, может быть одной из двух вещей: выздоровление, при котором компенсация тела позволила организму преодолеть угрозу, или истощение, когда ресурсы организма исчерпаны при продолжающемся присутствии угрозы.

Возможно, менее известными являются исследования, демонстрирующие, что кратковременные всплески умеренного стресса могут оказывать благотворное влияние на ум и тело. В конце концов, цель противоборства – защитить нас. В 1975 году Селье ввел модель, делящую стресс на стрессовую нагрузку, усиливающую психические и физические функции, и дистресс – страдание, которое может привести к тревоге, замкнутости или другим расстройствам.

Американский фольклор изобилует сказками, многие из которых хорошо документированы, где говорится об «истерической силе», которой обладают люди во внезапных чрезвычайных ситуациях, когда они испытывают всплески гормонов «бей или беги» и в результате таких всплесков сверхчеловеческой силы способны поднимать тяжелые предметы, такие как автомобили. Никто не будет утверждать, что такой опыт хорош для здоровья человека, но исследования показывают, что краткосрочные стрессоры низкого уровня могут стимулировать производство химических веществ мозга и даже новых клеток мозга[13], которые могут повысить производительность и концентрацию, повысить иммунитет организма[14], мотивируют людей на успех и делают их более устойчивыми в долгосрочной перспективе[15].

Кроме того, исследования за несколько десятилетий указывают на хорошо документированные стратегии смягчения стресса с выздоровлением и сохранением его в выгодном диапазоне: культивирование позитивного мировоззрения и уверенности в себе[16], социальной поддержки[17], отдыха и физической активности[18], обучения медитации или осознанности[19].

---

[13] Kirby, E. D., S. E. Muroy, W. G. Sun, D. Covarrubias, M. J. Leong, L. A. Barchas, and D. Kaufer. “Acute Stress Enhances Adult Rat Hippocampal Neurogenesis and Activation of Newborn Neurons via Secreted Astrocytic FGF2.” *eLife*, 16 апреля 2013 г., e00362.

[14] Dhabhar, F. S., W. B. Malarkey, E. Neri, and B. S. McEwen. “Stress-Induced Redistribution of Immune Cells – From Barracks to Battlefields: A Tale of Three Hormones.” *Psychoneuroendocrinology*, 37.9, сентябрь 2012 г., pp. 1345–1368.

[15] Aschbacher, K., A. O’Donovan, O. M. Wolkowitz, F. S. Dhabhar, Y. Su, and E. Epel. “Good Stress, Bad Stress and Oxidative Stress: Insights from Anticipatory Cortisol Reactivity.” *Psychoneuroendocrinology*, 38.9, сентябрь 2013 г., pp. 1698–1708.

[16] Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. 461 с.Frederickson, B. L. “The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.” *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359, 2004, pp. 1367–1377.Lecic-Tosevski, D., O. Vukovic, and J. Stepanovic. “Stress and Personality.” *Psychiatriki*, 22.4, октябрь-декабрь 2011 г., pp. 290–297.Flaa, A., O. Ekeberg, S. E. Kjeldsen, and M. Rostrup. “Personality May Influence Reactivity to Stress.” *BioPsychoSocial Medicine*, 2007 1.5, 1 марта 2007 г.

[17] Oxbay, F., D. C. Johnson, E. Dimoulas, C. A. Morgan III, D. Charney, and S. Southwick. “Social Support and Resilience to Stress.” *Psychiatry*, 4.5, май 2007 г., pp. 35–40.Baqutayan, S. “Stress and Social Support.” *Indian Journal of Psychological Medicine*, 33.1, январь-июнь 2011 г., pp. 29–34.Heinrichs, M., T. Baumgartner, C. Kirschbaum, and U. Ehlert. “Social Support and Oxytocin Interact to Suppress Cortisol and Subjective Responses to Psychosocial Stress.” *Biological Psychiatry*, 15.54, декабрь 2003 г., pp. 1389–1398.

[18] Huang, C. J., H. E. Webb, M. C. Zourdos, and E. O. Acevedo. “Cardiovascular Reactivity, Stress, and Physical Activity.” *Frontiers in Physiology*, 4, 2013, 314.Schoenfeld, T. J., P. Rada, P. R. Pieruzzini, B. Hsueh, and E. Gould. “Physical Exercise Prevents Stress-Induced Activation of Granule Neurons and Enhances Local Inhibitory Mechanisms in the Dentate Gyrus.” *The Journal of Neuroscience*, 33.18,1 мая 2013 г., pp. 7770–7777.

Мы верим в силу умеренного стресса, перемежающегося периодами спокойствия. Подход 10X помогает людям и организациям разрабатывать долгосрочные стратегии, направляющие стресс на получение энергии и вдохновения.

МИФ: ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ ОБЯЗАТЕЛЬНО ЯВЛЯЕТСЯ РЕДКИМ ПРОДУКТОМ ОСОБЫХ, ЭКСТРАОРДИНАРНЫХ СОБЫТИЙ

Абрахам Маслоу ввел термин «пиковый опыт» в качестве зонтичного термина «для лучших, самых счастливых моментов в жизни человека, для переживаний экстаза, восторга, блаженства, величайшей радости»[20]. Когда людей спрашивают, когда они в последний раз переживали пиковый опыт, они часто ссылаются на время, когда они были глубоко тронуты произведением искусства, испытали абсолютное единство со своим любовником или были поражены творческой идеей, которая имела глубокие личные или профессиональные последствия. Некоторые (не все) женщины описывают естественные роды как пиковый опыт, а некоторые описывают так достижение значительного личного рубежа. Для большинства людей это редкие, необычные моменты. И все же Маслоу считал, что, особенно для самореализованных индивидуумов, эти моменты могут произойти в обычном окружении – в ожидании поезда, в процессе приготовления ужина для семьи или, например, в офисе, что как раз является тем, что мы находим в 10X лидерах, испытывающих многочисленные пиковые переживания, часто в течение длительного времени, а иногда и ежедневно.

Все это можете испытать и вы. Исследование пикового опыта показывает, что мы можем создавать такие переживания и чаще пользоваться ими в нашей повседневной жизни. Одним из многих, кто изучает идею пикового опыта, является психолог Михай Чиксентмихайи, который придумал концепцию потока, ментальное состояние концентрации без усилий, в котором человек работает на достижение четкой цели. Во время этого «оптимального опыта», как он называл это в своей новаторской книге «Поток» (1990 год), люди чувствуют себя «сильными, настороженными, контролирующими без усилий, не требующими контроля и на пике своих способностей».

Пиковый опыт достижим, утверждает Чиксентмихайи: «Когда мы действуем свободно, ради самого действия, а не из-за скрытых мотивов». Он пишет, что «когда мы выбираем цель и посвящаем себя ей до предельной концентрации, то, что мы делаем, будет приятным. И, как только мы попробуем эту радость, мы удвоим наши усилия, чтобы попробовать ее снова. Так растет сам человек»[21].

Мы помогаем создавать лидеров 10X, демонстрируя им, как испытать эту радость – как отступить, вдохнуть, упростить и увеличить вероятность того, что они будут действовать на пике своих возможностей. И не в редких случаях, а изо дня в день.

---

[19] Grossman, P., L. Niemann, S. Schmidt, and H. Wallach. “Mindfulness-Based Stress Reduction and Health Benefits: A Meta-Analysis.” *Journal of Psychosocial Research*, 57.1, июль 2004 г., pp. 35–43.Shapiro, S. L., J. A. Astin, S. R. Bishop, and M. Cordova. “Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial.” *International Journal of Stress Management*, 12.2, май 2005 г., pp. 164–176.Chiesa, A. and A. Serretti. Mindfulness-Based Stress Reduction for Stress Management in Healthy People: A Review and Meta-Analysis. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 15.5, 18 мая 2009 г., pp. 593–600.Tang, Y. Y., Y. Ma, J. Wang, Y. Fan, S. Feng, Q. Lu, Q. Yu, D. Sui, M. K. Rothbart, M. Fan, and M. I. Posner. “Short-term Meditation Improves Attention and Self-Regulation.” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104.3, 23 октября 2007 г., pp. 17152–17156.

[20] Maslow, Abraham H. *Religions, Values, and Peak-Experiences.* New York: Viking Press, 1970.

[21] Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. 461 с.

МИФ: САМЫЕ ВАЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ХОРОШЕГО ЛИДЕРА – ЭТО ВЛАСТЬ И КОНТРОЛЬ

Как мы уже отмечали ранее, институциональная основа власти ослабела во многих организациях, поскольку стиль принятия управленческих решений оказался слишком медленным и негибким для сегодняшнего мира.

ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ИСПОЛЬЗУЕТ ВЛАСТЬ И КОНТРОЛЬ ДЛЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫМИ, ТОЛКАЕТ ЛЮДЕЙ, А НЕ ВЕДЕТ ИХ ЗА СОБОЙ.

Человек, который использует власть и контроль для манипулирования подчиненными, толкает людей, а не ведет их за собой. Растущий объем организационных исследований показывает, что этот стиль руководства часто становится разрушительным для организаций – по оценкам организационного психолога Беннета Дж. Теппера из Университета штата Огайо, в 2007 году злоупотребление надзорным управлением стоило американским компаниям около 23,8 млрд долл. США в год[22]. Другие исследователи указали на прямое влияние автократичного руководства на показатели эффективности работы, такие как прогулы и текучесть кадров, и даже на тонкие проявления сопротивления в поведении[23].

Многие исследователи, в свою очередь, зафиксировали влияние деструктивного руководства на отдельных работников: оно усиливает стресс, неудовлетворенность работой и выгорание[24] и даже наносит вред семейным отношениям сотрудников, когда они приносят свои рабочие проблемы домой[25].

С другой стороны, были хорошо обоснованы преимущества моделей лидерства, которые связаны с более широким взаимодействием и полагаются на силу отношений – демократическое лидерство, подлинное лидерство, этическое лидерство и трансформационное лидерство.

Эти преимущества очевидны везде, куда бы вы ни посмотрели в современном мире. 1 июня 2010 года, за год до смерти, генеральный директор Apple Стив Джобс появился на сцене и дал интервью на конференции «D: All Things Digital» на Ранчо Пало Верде, штат Калифорния, утверждая, что его многонациональная технологическая компания была организована как стартап. Он и его сотрудники ежедневно проводили часы, просто разговаривая, развивая идеи и решая насущные проблемы. «У нас есть прекрасные аргументы», – сказал он. – Если вы хотите нанять великих людей и заставить их работать на вас, вы должны позволить им прини-

---

[22] Tepper, Bennett J. “Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda.” *Journal of Management* 33, no. 3, июнь 2007 г.: 261–289.

[23] Duffy, Michelle K., Daniel C. Ganster, and Milan Pagon. “Social Undermining in the Workplace.” *Academy of Management Journal* 45, no. 2, 2002: 331–351; Gastil, John. “A Meta-Analytic Review of the Productivity and Satisfaction of Democratic and Autocratic Leadership. ”*Small Group Research* 25, no. 3, август 1994 г.: 384–410; Harris, Kenneth J., K. Michele Kacmar, and Suzanne Zivnuska. “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship.” *Leadership Quarterly* 18, no. 3, июнь 2007 г.: 252–263; Schyns, Birgit, and Jan Schilling. “How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes.” *Leadership Quarterly* 24, no. 1, февраль 2013 г.: 138–158; Tepper, Bennett J., Jon C. Carr, Denise M. Breaux, Sharon Geider, Changya Hu, and Wei Hua. “Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees’ Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, no. 2, июль 2009 г.: 156–167.

[24] Harvey, Paul, Jason Stoner, Wayne Hochwarter, and Charles Kacmar. “Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes.” *Leadership Quarterly* 18, no. 3, июнь 2007 г.: 264–280; Tepper, Bennett J. “Consequences of Abusive Supervision.” *Academy of Management Journal* 43, no. 2, 1 апреля 2000 г.: 178–190.

[25] Hoobler, Jenny M., and Daniel J. Brass. “Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression.” *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5, сентябрь 2006 г.: 1125–1133.

мать множество решений, и вами должны управлять идеи, а не иерархия. Лучшие идеи должны побеждать, иначе хорошие люди покинут фирму»[26].

Лидер 10X поощряет великих людей представлять лучшие идеи, и наша программа помогает людям развивать такие стимулирующие, здоровые, продуктивные отношения.

МИФ: КЛЮЧ К САМОРЕАЛИЗАЦИИ – В ПОИСКЕ И ОБРЕТЕНИИ СМЫСЛА ЖИЗНИ

Поиск смысла жизни говорит о том, что мы тратим много времени и сил на поиски того, что послужит нашей самореализации, достижению конечной цели и своего предназначения. В контексте рабочего места речь идет о поиске работы нашей мечты. И, как только мы найдем ее, мы прибыли в конечный пункт нашего путешествия – и сможем жить счастливо.

Когда американский психолог Джулиан Роттер в 1954 году разработал концептуальный локус (латинское обозначение для *места* или *локации*) контроля, он различал людей, у которых был внутренний или внешний *локус*. Человек с внутренним локусом думает, что он контролирует собственную жизнь. Человек с внешним локусом полагает, что его жизнь и решения контролируются случайностью, удачей или экологическими факторами, на которые он не имеет никакого влияния.

Если вы ожидаете, что работодатель создаст для вас работу мечты, которая будет снабжать вас смыслом и целью, и каким-то образом предложит вам эту работу, вы выбрали внешний локус. И вы можете ждать долго.

С другой стороны, подход к вашей работе с внутренним локусом означает, что вы активно занимаетесь поиском смысла и цели для себя – вы ищете и находите, а не ожидаете. Различие между этими двумя подходами настолько серьезное, что может полностью трансформировать жизнь и карьеру.

Это важное откровение: обычно речь идет не о работе. Речь идет о вас.

Не всегда легко найти то, что мы называем *причиной* работы: *почему я встаю с постели, чтобы сделать это*? Не всегда легко найти смысл и цель, особенно в задачах начального уровня или заданиях на перестановку. Но большинство задач каким-то образом вносят свой вклад в более грандиозную задачу, которая значительно помогает людям. Лидер 10X способен сформировать свой опыт работы таким образом, чтобы чаще повторять, *я должен был это сделать*, чем просто пожимать плечами и думать: *этого хватит на оплату аренды*.

В своей работе д-р Эми Вржезниевская, адъюнкт-профессор по организационному поведению в Школе управления Йельского университета и ведущий автор исследования 1997 года, описывает эту разницу в мировоззрении как разницу между тем, чтобы видеть работу как занятость или рассматривать ее как призвание. Люди, которые воспринимают свою работу как призвание, работают больше и дольше, просто потому, что они рассматривают труд как награду[27]. Это подход, основанный на идее *когнитивного рефрейминга*, психологической технике выявления наших негативных представлений об идеях и событиях и их переработке в положительном ракурсе, который открывает двери для лучшего опыта и благополучия.

Вржезниевская входит в число организационных исследователей, изучающих возможности и последствия подхода, называемого созданием работы, в котором работодатели и сотруд-

[26] Quoted in Reestman, Tom. “Ideas, Not Hierarchy: On Steve Jobs Supposedly Making All Apple Decisions.” *Small Wave* (blog), 28 августа 2011 г. Сайт https://thesmallwave.com/2011/08/28/ideas-not-hierarchy-on-stevejobs-supposedly-making-all-apple-decisions/.

[27] Wrzesniewski, Amy, Clark McCauley, Paul Rozin, and Barry Schwartz. “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work.” *Journal of Research in Personality* 31, no. 1, 1997: 21–33.

ники действуют вместе, чтобы проектировать работу, имеющую смысл и достойное предназначение.

Исследования показывают, что такие подходы, как создание проекта, открытие и увеличение его смысла и цели, могут улучшить работу, укрепить связь между человеком и организацией и дать сотрудникам большее чувство удовлетворения и благополучия[28]. Наш подход 10X призван помочь людям активно обнаруживать смысл в своей работе и сделать свою жизнь более целенаправленной.

МИФ: ДОСТИЖЕНИЯ И УСПЕХИ ВЕДУТ К СЧАСТЬЮ И САМОРЕАЛИЗАЦИИ

Когда Тал преподавал курс по позитивной психологии в Гарварде, он провел неофициальное исследование среди своих учеников. Тал спросил их, можно ли сказать, что они испытали что-то между счастьем и восторгом в тот день, когда получили письма о приеме в Гарвард. Большинство студентов с энтузиазмом ответили «да».

Затем Тал спросил студентов, поверили ли они, когда получили письма о поступлении, что теперь они всю оставшуюся жизнь будут счастливы или, по крайней мере, намного счастливее, чем были до этого момента. Опять же, большинство студентов дали утвердительный ответ. В конце концов, для большинства из них попасть в Гарвард было их мечтой. Возможно, им не нравилась школа до этого момента – постоянное давление, чтобы преуспеть, чтобы быть избранным на руководящие должности в школьном правлении или в клубах, и создать спортивную команду, но все это было ради причины, которая предположительно должна была обеспечить пожизненное достижение (и, следовательно, счастье). Им сказали, и они искренне верили, что поступление в лучший университет определит всю их дальнейшую жизнь, и, как только эта цель будет достигнута, со стрессом и борьбой будет покончено.

Последний вопрос Тала к студентам состоял в том, были ли они счастливы сегодня. Большинство учеников ответили «нет». Они не смогли предвидеть влияние своего успеха, как и многие из нас.

В своем бестселлере 2006 года «Спотыкаясь о счастье» социальный психолог из Гарварда Даниэль Гилберт раскрывает неправильные системные представления людей о воображаемом будущем счастье. В своих исследованиях он попросил помощников профессоров, которые оценивались на предмет получения должности, как они почувствовали бы себя, узнав, получили ли они ее. Неудивительно, что профессора предполагали, что они будут значительно счастливее, если они получат должность. Но в последующих опросах, проведенных шесть месяцев спустя после принятия решения о назначении на должности, не было никакой разницы в сообщениях от тех, кто ее получил и не получил, – обе группы скорректировали свои ожидания на будущее и вернулись к первоначальным уровням счастья[29]. Вывод Гилберта из этого и других исследований заключался в том, что успехи и неудачи приводят к временным, а не постоянным изменениям нашего уровня благополучия.

---

[28] Berg, Justin M., Adam M. Grant, and Victoria Johnson. “When Callings Are Calling: Crafting Workand Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings.” *Organization Science* 21, no.5, 2010: 973–994; Bunderson, J. Stuart, and Jeffery A. Thompson. “The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work.” *Administrative Science Quarterly* 54, no. 1, март 2009 г.: 32–57; Cardador, M. Theresa, Erik Dane, and Michael G. Pratt. “Linking Calling Orientations to Organizational Attachment via Organizational Instrumentality.” *Journal of Vocational Behavior* 79, no. 2, 2011: 367–378; Wrzesniewski, Amy, Nicholas LoBuglio, Jane E. Dutton, and Justin M. Berg. “Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work.” Chap. 13 in Vol. 1 of *Advances in Positive Organizational Psychology*. Edited by Arnold B. Bakker. Bingley, United Kingdom: Emerald Group, 2013.

[29] Гилберт Д. Спотыкаясь о счастье. М.: Альпина Паблишер, 2017. 320 с.

ЛУЧШИЕ ИДЕИ ДОЛЖНЫ ПОБЕЖДАТЬ, ИНАЧЕ ХОРОШИЕ ЛЮДИ ПОКИНУТ ФИРМУ.

Это и большинство наших наблюдений, взаимодействий и личного опыта подтвердили идею о том, что общее утверждение – *Успех (причина) приводит к счастью (результат)* – на самом деле является неверным. Фактически верно обратное: *Счастье (причина) приводит к успеху (результат*). Психологи Соня Любомирская, Лора Кинг, Эд Динер и многие другие последовательно демонстрируют, как счастье ведет к улучшению отношений, брака, повышению доходов, производительности, повышению уровня устойчивости и улучшению физического и психического здоровья[30].

Это не новая идея – она повсюду в писаниях и учениях восточных и западных мыслителей. Вьетнамский буддийский монах, ученый и борец за мир Тих Нхат Ханх, который путешествует по миру, обучая тому, что он называет «искусством осознанного образа жизни», сформулировал его для нас: «Нет дороги к счастью. Счастье – это и есть дорога».

Вы могли бы подумать: *Хорошо. Но что, если я не знаю пути?* Хорошая новость заключается в том, что наука говорит, вы можете найти свой путь. «Счастье, – по утверждению Даниэля Гилберта, – может быть синтезировано». Исследователи, такие как Гилберт и Любомирская, показали нам, как это возможно и что это действительно не так сложно, если мы не будем настаивать на этом[31]. В своей книге «Психология счастья. Новый подход» Любомирская утверждает, что целых 40 % уровня того, что мы называем счастьем, определяются не генами или обстоятельствами, а выбором, который делает человек[32].

Лидер 10X живет, зная, что открытие самореализации и счастья – это путь к успеху, и во всей остальной части этой книги мы предлагаем отдельные стратегии поиска и следования по этому пути.

СТАТЬ SHARP

> «Если мы хотим знать, насколько быстро может бежать человек, то незачем усреднять скорость индивидов, составляющих «хорошую выборку» из человеческой популяции; гораздо лучше собрать олимпийских чемпионов и посмотреть, как они могут бегать. Если же мы хотим выяснить имеющиеся у человека возможности духовного роста, ценностного или нравственного развития, то я считаю, что мы можем узнать это лучше всего, изучая наиболее нравственных, наиболее приближающихся к идеалу святости людей».
> *Абрахам Маслоу*[33]

Мы приступили к разработке нашего подхода к лидерству 10X, изучив каждый из вышеперечисленных мифов и, в свою очередь, сделав некоторое переосмысление: если бы эти идеи были ошибочными, то каким *правильным* способом можно стать эффективным лидером? Как приблизить счастье и, следовательно, успех?

---

[30] Lyubomirsky, Sonja, Laura King, and Ed Diener. “The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?” *Psychological Bulletin* 131, no. 6, ноябрь 2005 г.: 803–855.

[31] Lyubomirsky, Sonja, Rene Dickerhoof, Julia K. Boehm, and Kennon M. Sheldon. “Becoming Happier Takes Both a Will and a Proper Way: An Experimental Longitudinal Intervention to Boost Well-Being.” *Emotion* 11, no. 2, апрель 2011 г.: 391–402; Lyubomirsky, Sonja, Kennon M. Sheldon, and David Schkade. “Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change.” *Review of General Psychology* 9, no. 2, 2005: 111–131.

[32] Lyubomirsky, Sonja. *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*. New York: Penguin Group, 2007.

[33] Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. СПб.: Питер, 2018. 448 с.

Мы обратили внимание на то, как это сделали самые успешные и самореализовавшиеся люди. Вместо того чтобы смотреть на среднее значение, как в большинстве исследований, мы взяли страницу из книги Маслоу и посмотрели на исполнителей олимпийского уровня в руководстве, и со временем мы обнаружили отличия, которые присущи выдающимся лидерам 10X и организациям.

Если вы посмотрите ближе на мифы, перечисленные в этой главе, то заметите, что каждый из первых пяти выявляет ошибочное восприятие, связанное с одними из множителей производительности – силы, здоровье, поглощенность, отношения и предназначение, – на которых мы фокусируемся в наших программах лидерства. Таким образом, из исследования ошибочности большинства людей в отношении лидерства и успеха и того, что немногие воспринимают правильно – что важны сильные стороны, здоровье, поглощенность, отношения и предназначение, – родилась матрица/фреймворк (SHARP).

SHARP синтезирует науку и раскрывает кажущуюся магию, которая стоит за производительностью, благополучием и конечным успехом лидеров 10X. В последующих главах мы рассмотрим каждый миф, которого мы коснулись в этой главе, и покажем, как понимание и реализация SHARP может помочь реализовать потенциал процветания, который существует внутри каждого из нас.

Изучение шестого и заключительного мифа в этой главе – о взаимосвязи между достижением и счастьем – привело нас к тому, что мы рассматриваем как радикальную идею всего, что мы делаем в Potentialife: *лучший способ возглавить и преуспеть – это быть счастливым, а не наоборот*. Мы собираемся показать вам, почему это так и как вы можете доказать это себе.

Часть II
Что делают лидеры 10X

Глава 4
Сильные стороны: извлечь максимум из ваших талантов

«Радость – это сила».
Св. Тереза Калькуттская

За несколько лет до того, как стать автором бестселлера, Тал был студентом Гарвардского университета, где одной из форм отчетности было написание письменных работ. Его первое эссе, подготовленное с руководителем, которую мы назовем Хильдой, было весьма жалким. Когда он пришел в ее офис, чтобы обсудить написанное, она набросилась на него, тыча его носом в слабые места работы: «Вы пишете по-детски, – не унималась она. – Ваша работа не сфокусирована и лишена ясности. Мы будем работать над этими проблемами в следующем семестре». Это звучало как угроза.

О да, они работали над этими проблемами. Хильда безжалостно сосредоточилась на недостатках Тала. Да, ее намерения были благими, но Тал возненавидел ее занятия. Это была мясорубка, серия коррекционных упражнений, в которых не было и намека на то, что из него может получиться яркий автор. Более того, это вызывало отвращение. Тал много работал в том семестре, но его умение писать улучшилось ненамного.

На втором курсе письменные работы писались под руководством нового преподавателя – Максин. Когда они встретились, чтобы просмотреть его первую статью – статью, не сильно отличавшуюся от тех, которые он писал в предыдущем семестре, – Тал был удивлен ее вопросом: «Где, – спросила она, – ваш голос? Вы так увлечены дискуссиями в классе, так осведомлены и широко начитанны. В наших дискуссиях вы приводите так много идей из самых разных областей. Но ни одно из этих богатств вы не привносите в свою письменную работу!»

Вместо того чтобы приказывать Талу вернуться и исправить свои ошибки, Максин дала ему новый набор инструкций для следующего эссе: «Я хочу услышать ваш голос. Я хочу вашей страсти и ваших знаний». Именно с этого, как теперь признает Тал, началась его писательская карьера. Сфокусировавшись на его сильных сторонах, Максин позволила ему сделать первые шаги, чтобы начать публиковаться и стать известным автором.

Важно отметить, что Тал никогда не опровергал оценку Хильды. Он просто предпочел взгляд Максин, который предоставил ему возможность роста. Там, где Хильда увидела ребячество, Максин увидела необузданную страсть; где Хильда видела беспорядок идей, Максин видела широту знаний, хорошую память и способность создавать удивительные ассоциации. На протяжении всего второго семестра Тал работал с Максин, чтобы сделать свой письменный язык более похожим на язык его устных выступлений в аудитории – страстным и отшлифованным – и изложить свои знания.

После первого семестра писать было для Тала тяжелой работой, и он надеялся, что ему больше не придется этого делать. После второго семестра он уже не смог прекратить писать. Сейчас он опубликовал восемь книг (в том числе и эту), параллельно работая еще над несколькими. Написание книг и статей – это его предназначение и его удовольствие, и он никогда бы не узнал об этом, если бы Максин, которая определила его сильные стороны и настояла на том, чтобы он работал над их развитием. В этом и заключается разница, основанная на сильных сторонах.

Аналогичным образом траектория карьеры Ангуса все больше вела его к сильным сторонам, которые он любит использовать для развития лидерских навыков людей. Когда он впервые присоединился к McKinsey, он задался целью привести своих клиентов к успеху и стать избранным в качестве партнера фирмы, и когда он, наконец, достиг желаемого партнерства, он пришел в восторг; это была кульминация многолетней тяжелой работы. Однако через несколько лет Ангус начал чувствовать себя «перегоревшим» и измученным и мысленно, и физически. Страдали и его отношения с членами семьи. Он терял энтузиазм по отношению к своим клиентам, членам своей команды и работе в целом.

Что-то нужно было менять. Ангус понимал: чтобы остаться на работе, ему нужно будет сделать ее отражением самого себя – заняться тем, в чем он силен и что ему небезразлично. То, что ему больше всего нравилось и получалось лучше всего, – это работа с людьми и развитие их потенциала. Поэтому он начал больше времени уделять тренировке отдельных членов команды, обучая молодых людей тому, как строить свои отношения с коллегами и сотрудниками и как развивать собственный потенциал лидера. С течением времени он обнаружил, что может передать работу, которую он считал изматывающей, – логистику и детализированные задачи – людям с умениями в этой области и интересом к таким вещам.

Чем тщательнее он работал над своими сильными сторонами, тем больше коллеги и клиенты Ангуса ценили его вклад – и тем чаще он оказывался в роли, где его внимание было сосредоточено на обмене знаниями и развитии команд и их лидеров.

Путь Ангуса к этой роли не был вызван внезапным «прозрением»; это было постепенное путешествие, которое началось, когда он понемногу выступал в качестве тренера или коуча. Со временем, когда он получил подтверждение – внутренне и внешне, – эта работа стала более важной частью того, что он сделал. В конце концов она стала определяющим атрибутом его карьеры.

Так ранний опыт Тала и Ангуса опроверг первый миф, упомянутый в главе 3: «*Хорошие лидеры сосредоточены на устранении своих слабых сторон*». Они интуитивно знали, что это ложь, и вместе продолжали искать доказательства, которые бы подтверждали это.

ТРАГЕДИЯ МЫШЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗА РАЗРУШЕНИЯМИ

> «Один и тот же человек не может быть умельцем во всем; у каждого свое особое мастерство».
>
> *Еврипид*

Gallup Inc., организация, которую большинство американцев знает по опросам общественного мнения, превратилась в одну из крупнейших консалтинговых фирм в мире, обладающую опытом в измерении и понимании человеческого поведения. Gallup является мировым лидером в применении подхода, основанного на сильных сторонах.

В одном из опросов Gallup людям в десятках стран задали один и тот же вопрос: «Что помогло бы вам быть более успешными в вашей жизни, – знание ваших слабостей и попытка преодолеть их или знание ваших сильных сторон и попытка их задействовать?»

В каждой стране, включая Соединенные Штаты, респонденты, решившие сосредоточиться на своих сильных сторонах, были в меньшинстве[34]. Интересно, что те, для кого сильные стороны были важнее, оказались более успешными.

[34] Hodges, Timothy D., and Donald O. Clifton. “Strengths-Based Development in Practice.” Chap. 16 in *Positive Psychology in Practice*. Edited by P. Alex Linley and Stephen Joseph. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.

НАМНОГО ЛЕГЧЕ РАЗВИВАТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, ЧЕМ РАБОТАТЬ НАД СЛАБЫМИ СТОРОНАМИ, И ВЫИГРЫШ ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ.

Опрос Q12 от Gallup представляет собой набор из 12 простых вопросов, широко используемых во всем мире, среди организаций любого масштаба и всех секторов, чтобы прогнозировать мотивацию и участие сотрудников в работе. Каждый вопрос направлен на ключевой показатель успеха в бизнесе. Когда организация рассмотрела ответы на один вопрос Q12: «Есть ли у вас на работе возможность ежедневно делать то, что вы делаете лучше всего?», то обнаружилось, что ориентированные на сильные стороны были гораздо более успешными. Те, кто решительно согласился, на 38 % более вероятно работали в высокопроизводительных бизнес-подразделениях, а 44 % – с большей вероятностью работали в подразделениях с высокими рейтингами удовлетворенности клиентов.

Gallup продолжал доказывать причинно-следственную связь между подходом, основанном на сильных сторонах, и успехом: его консультанты научили менеджеров помогать сотрудникам выявлять и развивать эти сильные стороны, в результате чего значительно повысилось качество работы и удовлетворенности ею.

К сожалению, результаты Gallup показывают, что только около 20 % опрошенных считают, что их сильные стороны используются ежедневно[35] – и чем выше вы идете по организационной лестнице, тем меньше вероятность того, что вы найдете людей, которые используют свои сильные стороны. У большинства из нас есть много возможностей для улучшения.

В 1980-х годах Gallup перешел от опросов к более структурированным психологическим опросникам. Эту новую эру возглавил Дональд Клифтон, человек, которого Американская психологическая ассоциация признала отцом психологии, основанной на сильных сторонах. В 1950-х годах, будучи аспирантом, Клифтон понял, что психология сосредоточена почти исключительно на области проблем и патологий. Он посвятил свою жизнь изучению человеческого успеха и начал разрабатывать опросники, которые помогали людям найти подходящую рабочую среду. Именно Клифтон, больше, чем кто-либо другой, обнаружил, что ключом к успеху было то, смогли ли люди реализовать свои природные таланты в карьере.

В своем бестселлере «Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса» (2001 г.) Клифтон и его соавтор Маркус Букингем писали: «И главное – не забывайте вот о чем: истинная трагедия жизни не в отсутствии у нас сильных сторон, а в неумении использовать те, что есть»[36].

Мы считаем, что это действительно трагично: так много нереализованного человеческого потенциала оттого, что огромное число людей сосредоточено на тех вещах, в которых они – и другие – не преуспевают. Время, которое мы тратим на преодоление своих слабостей, стоило бы потратить на раздувание огня, который в нас уже тлеет.

В «Managing Oneself» Питер Друкер сформулировал это лучше всего: «Требуется гораздо больше энергии для перехода от некомпетентности к посредственности, чем для перехода от первоклассной работы к совершенству»[37]. Намного легче развивать существующие сильные стороны, чем работать над слабыми сторонами, и выигрыш значительно больше.

В своей книге 2012 года «Выдающийся лидер. Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны» Джон Х. Зенгер, Джозеф Р. Фолкман, Роберт Х. Шервин-младший и Барбара

[35] Бэкингем М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.

[36] Бэкингем М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.

[37] Drucker, Peter. “Managing Oneself.” Chap. 6 in *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 2001.

А. Стил рассказали об исследовании, которое подтвердило замечание Друкера: их фирма изучила 360-градусные оценки обратной связи – многоплановые оценки конкретных лидерских компетенций – более 24 600 лидеров. Фирма обнаружила, что, независимо от того, сколько усилий лидеры потратили на исправление недостатков, эти вложенные затраты подняли их только до середины общей шкалы эффективности. Даже те, кто последовательно занимал хорошую позицию по большинству компетенций, не влились в верхнюю половину «колокола»[38], но когда лидеры преуспели (были на уровне или выше девяностых процентилей) в трех-пяти из перечисленных компетенций, они были, вероятно, одними из лидеров высшего уровня в организации[39].

Дальнейшие исследования, проведенные Зенгером и Фолкманом, подтвердили, что те, кто работал над сильными сторонами, добились примерно удвоенного прироста общих рейтингов лидерства, по сравнению с теми, кто работал над своими недостатками, и что эти выгоды распространяются на другие компетенции. Работа над недостатками не имела такого эффекта[40].

Многие из великих лидеров и исполнителей нашего времени продемонстрировали интуитивное понимание принципов, которые сформулировали Зенгер, Фолкман и др. Покойная Анита Роддик, основатель и многолетний генеральный директор The Body Shop, считается одним из самых инновационных, дальновидных и влиятельных британских бизнес-лидеров всех времен. Но, по ее собственному признанию, Роддик не была бизнесменом; на самом деле она была слаба во многих навыках, важных для повседневного управления компанией, таких как управление финансами и администрирование. Она не тратила много времени на попытки преуспеть в этих областях. Благодаря ее магнетизму и идеализму Роддик привлекала людей, которые были компетентны в этих вещах и разделяли ее видение устойчивой, этичной косметической компании. Объединение их способностей позволили ей сосредоточиться на своих сильных сторонах: поделиться своими идеями с остальным миром.

На протяжении своей 20-летней карьеры звезда футбола Дэвид Бекхэм, завершивший карьеру в 2013 году, дважды становился обладателем приза ФИФА «Серебряный мяч», а в 2004 году был признан одним из ста лучших игроков мира. Но Бекхэм признает, что в начале карьеры у него было больше недостатков, чем у большинства международных игроков, и даже после того, как он стал, пожалуй, самым известным футболистом в мире, многие критики сосредотачивались на том, чего он не мог сделать. Великий Джордж Бест, выступавший за «Манчестер Юнайтед» в 1960-х и 1970-х годах, дал такую оценку: «Он не может бить левой ногой, он не может вести мяч, он не может драться и не забивает много голов. Во всем остальном он в порядке»[41].

Бекхэм был медлительнее большинства нападающих игроков, но он стал великим, сосредоточившись на технике. У него были отличные навыки позиционирования – Дэвид часто обыгрывал защитников, потому что он просто находился в лучшем месте: отличный удар, мощный пас и четкие, точные проходы. Его долго будут помнить как одного из великих профессионалов по свободному удару, и миллионы детей во всем мире пытаются повторить его, как Бекхэм, и дублировать его захватывающую форму. Игроки уходили с поля, а Бекхэм еще долго, часами, практиковал эти свободные удары.

---

[38] Речь о статистическо-вероятностной модели – законе нормального распределения, который на графике изображен в виде колоколообразной кривой. (*Прим. ред.*)

[39] Зенгер Д., Фолкман Д., Шервин Р., Стил Б. Выдающийся лидер. Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.

[40] Zenger, John H., and Joseph R. Folkman. “Develop Strengths.” *Leadership Excellence* 30, no. 1, январь 2013 г.: 12.

[41] Quoted in Steen, Rob, Jed Novick and Huw Richards. *The Cambridge Companion to Football*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, p. 169.

Представьте себе, что могло бы произойти, если бы Роддик вместо того, чтобы сосредоточиться на своем видении прав человека, справедливости и экологической устойчивости, пыталась осваивать электронные таблицы или занялась подготовкой работников розничной торговли. Представьте себе карьеру Бекхэма, если бы он тратил часы, пытаясь бежать быстрее или освоить удар левой ногой. Навряд ли сегодня многие знали бы их имена.

Как писали Клифтон и Букингем: «Дело… не в том, что вы никогда не должны фиксироваться на слабости. Дело в том, что вы должны увидеть, что это такое: контроль над ущербностью, а не развитие… такой контроль может предотвратить провал, но он никогда не поднимет вас до превосходства»[42]. Такова трагедия контроля над ущербностью: еще до того, как вы начнете работать над недостатками, это резко снижает «потолок» для ваших возможностей. Это заставляет вас бороться за компетентность, а не за величие.

Но, как указывают Клифтон и Букингем, избегание неудачи является необходимой базой. Зенгер и Фолкман согласны с тем, что, когда слабость становится тем, что они называют «фатальной ошибкой», ее нужно преодолевать: «Поскольку все больше лидеров меняют свое развитие на этот основанный на силе подход, – писали они в 2013 году, – мы по-прежнему советуем работать над серьезной слабостью, если она настолько очевидна, что оказывает разрушительное отрицательное влияние на их эффективность. Хорошая новость заключается в том, что, поскольку они начинают с такого низкого уровня, то могут продемонстрировать значительные успехи в преодолении потенциально фатального недостатка»[43]. Подход, основанный на сильных сторонах, не означает, что вам следует избегать устранения своих недостатков; он утверждает, что вы должны переложить баланс своих усилий на развитие сильных сторон. Менеджер с отличными навыками межличностного общения, такой как Роддик, должен знать достаточно об администрировании, чтобы можно было, по крайней мере, разобраться с финансовыми отчетами и понять возможности – и пределы – своего видения. Менеджер со слабыми социальными навыками в высокотехнологичном секторе с большими навыками программирования должен развивать определенную компетенцию в работе с другими людьми, чтобы его или ее взаимодействия не мешали достижению целей компании. Бекхэм не проигнорировал свои слабые стороны – недостаток скорости или неумение бить с левой ноги, – но он работал, чтобы сохранить себя в лучшей физической форме и извлечь максимум даже от них.

Как вам узнать, сколько усилий достаточно для управления вашими слабостями? К сожалению, простого или точного ответа нет. Хорошее эмпирическое правило заключается в том, что вы должны вложить достаточно усилий в свои слабости, чтобы они не «отбрасывали» вас назад и не отвлекали энергию от использования ваших сильных сторон.

СИЛА СТРАСТИ И СИЛА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ: ОБНАРУЖЕНИЕ ВАШЕЙ ПИКОВОЙ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ЗОНЫ

Проблема для многих из нас в традиционных рабочих средах заключается в том, что наша работа не соответствует нашим сильным сторонам, – скорее то, что мы делаем, определяется работой. В результате у нас не только нет возможности использовать наши сильные стороны, но и иногда наши сильные стороны атрофируются до такой степени, что мы действительно уже не знаем, что они собой представляют. Следовательно, силы многих людей остаются неоткрытыми и неизведанными, и их обнаружение – первый шаг к процветанию.

---

[42] Бэкингем М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.

[43] Zenger and Folkman, “Develop Strengths.”

При определении наилучшего способа применить свои таланты на рабочем месте важно распознать и различить два типа сильных сторон: сильные стороны исполнения и сильные стороны страсти.

Сильные стороны исполнения – это просто то, в чем вы уже преуспеваете или к чему у вас есть наибольший потенциал, чтобы преуспеть. Если вы не понимаете, о чем речь, проблему можно решить с помощью нескольких простых вопросов:

Каковы мои сильные стороны?

Каковы мои природные таланты?

Какие действия кажутся наиболее естественными, когда я их выполняю?

Что я, как правило, делаю хорошо в выполняемой сейчас работе и что мне наиболее удавалось в прошлом?

Какого рода задания я считаю наиболее легкими для выполнения, как на работе, так и вне ее?

Вы легко оперируете цифрами? Хороши в языках, планировании или стратегическом мышлении? Вы ощущаете себя как рыба в воде, выступая перед многочисленной аудиторией, или вы предпочитаете находиться за кулисами? Ваши сильные стороны исполнения – это умения и способности, которые позволяют и дают вам возможность преуспеть. Реализовывая их, у вас возникает ощущение, что вы делаете именно то, что должны делать.

Под *силой страсти* мы имеем в виду вещи, которые зажигают в вас огонь и побуждают использовать ваши таланты. Вопросы, которые помогут обнаружить это, просты:

Что дает мне силы?

Что меня возбуждает и придает энергию?

Что я люблю делать и что мне нравилось делать раньше?

Каковы мои пристрастия на работе и за ее пределами?

Дает ли вам составление стратегического плана для рабочей группы ощущение возбуждения и ожидания – хотите ли вы увидеть реализацию ваших идей? Дает ли вам внимательное слушание другого человека ощущение единения и общего предназначения? Считаете ли вы работу с цифрами увлекательной? Вас привлекает общение с большой аудиторией или вы чувствуете себя счастливее, когда находитесь в маленьких, немногочисленных группах? Когда вы проявляете свои сильные стороны страсти, вы чувствуете, что делаете именно то, что хотите делать.

У всех нас бывают дни, когда мы просыпаемся и боимся идти на работу, потому что знаем, что будем делать что-то, что приведет нас к выгоранию, – скажем, когда проводится годовая инвентаризация, и мы знаем, что вместе со всеми будем на складе перемещать вещи с полки на полку. Такие задачи часто неизбежны, но они не были бы настолько изнурительными, если бы мы могли чаще вставать и работать над тем, что подпитывает нас, что заставляет нас думать: «*Ух ты! Я был бы еще больше вдохновлен и счастлив на работе, если бы мог сделать больше*».

SHARPENING MOMENT: СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

• Определите, как описано в этой главе, свои сильные стороны исполнения и силы страсти.

• Подумайте о времени, когда вы были в зоне пикового потенциала, а это значит, что вы использовали и силы исполнения, и силы страсти. Что произошло в результате? Каких успехов, по вашему мнению, вы могли бы достичь, если бы провели больше времени в своей потенциальной пиковой зоне?

• Попытайтесь представить себе способ создания того, что Бандура называет «опытом мастерства» для себя, дома или на работе, для создания компетентности и уверенности и создания как более радостного опыта работы, так и более качественных результатов.

• Распознайте свои самые слабые стороны. Не останавливаясь на них и не тратя слишком много времени, пытаясь превратить их в сильные стороны, как вы можете минимизировать их негативное влияние дома и на работе? Как вы можете тратить меньше времени на то, что вы не любите делать, не влияя при этом отрицательно на качество работы?

В 2003 году Джим Цитрин и Ричард Смит, партнеры в исследовательской фирме Spencer Stuart, сообщили об исследовании, которое они провели с помощью углубленных интервью и опросов 2000 руководителей. Только около 9 % опрошенных считали, что там, где они работают, они являются профессионалами в своей области, и чувствовали себя увлеченными своей работой. Однако, когда их попросили описать суперисполнителя, которого они знали, большинство респондентов назвали человека, который был очень компетентным и страстным в своей работе. Другими словами, эти экстраординарные люди объединили свои сильные стороны исполнения и страсти.

Важно признать последствия исследований Цитрина и Смита, которые они более подробно представили в своей книге «5 принципов выдающейся карьеры»: во-первых, для полного раскрытия нашего потенциала необходимо сосредоточиться и на сильных сторонах, и на страстных предпочтениях, а во-вторых, подавляющее большинство из нас этого не делает, даже на исполнительном уровне[44]. Существует много неиспользованного потенциала.

«Разблокирование» этого потенциала является одной из основных целей нашего подхода 10X. Мы учим людей изучать и сравнивать их сильные стороны исполнения и сильные стороны страсти – и, самое главное, показываем, где они взаимно перекрываются в том, что мы называем потенциально пиковой зоной (см. рисунок 4.1).

Рис. 4.1. Потенциальная пиковая зона

[44] Citrin, James M., and Richard A. Smith. *The 5 Patterns of Extraordinary Careers: The Guide for Achieving Success and Satisfaction*. New York: Crown Business, 2005.

Чтобы найти «активную точку» пересечения ваших сильных сторон исполнения и страсти, нужно понять, где вы, скорее всего, сможете реализовать свой потенциал для успеха и благополучия. Представим такую ситуацию, если бы вы были ростом 213 см и имели сверхъестественный дар замечательной координации рук и глаз (что важно в баскетболе), но на самом деле не очень любили заниматься спортом и не интересовались популярной игрой, стать отличным игроком было бы маловероятным, независимо от того, сколько тренеров и команд звали бы вас к себе с призывом использовать ваш талант. С другой стороны, если бы вы любили играть в баскетбол ради развлечения, проводя каждый свободный момент в тренажерном зале, ваш огонь и самоотверженность никогда не вывели бы вас на самый высокий уровень, если у вас нет к этому способностей.

Одной из величайших страстей Тала является музыка – классическая музыка, песни 1960-х и 1970-х годов и большая часть современных популярных мелодий. Она подпитывает и вдохновляет его; когда Тал надевает наушники и закрывает глаза, то он словно бы переносится в другой мир. Тал не может представить свою жизнь без музыки.

Но у Тала нет музыкального слуха: он не может петь или хорошо играть на инструменте. Ради себя и ради окружающих его людей он не выбрал карьеру музыканта. Музыка для него – это сила страсти, но не исполнения.

ОБНАРУЖЕНИЕ ВАШЕЙ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПИКОВОЙ ЗОНЫ ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И ЗРЕЛОСТИ.

Истинная стихия Тала – исследовательская работа. Он умеет разрабатывать поведенческие исследования, проводить их и записывать результаты – в настоящий момент он профи в этом, и чем больше времени и сил он вложит в свое развитие, тем быстрее он достигнет небывалых высот. Но ему это не приносит наслаждения. Просто думать о сборе и анализе данных, а затем обобщать их в академической статье, – все это приводит его к риску выгорания. У него был потенциал начать отличную карьеру в исследованиях после получения докторской степени, но для него это не было силой страсти, и он решил применить свои таланты в другом месте.

Преподавание – один из вариантов: эта сфера деятельности будоражит его как никакая другая. Тал хорош в этом, и преподавание возбуждает его, как почти ничто другое в жизни. Он перемещается по миру, из города в город, и эти путешествия часто нарушают его распорядок дня. Он нередко приезжает на встречу выжатым как лимон, но стоит ему выйти к аудитории и начать говорить, как он наполняется энергией и волнением, стремясь поделиться своими идеями и знаниями с группой.

Когда страсть и талант подобным образом подпитывают друг друга, они приводят к стремлению преуспеть, чтобы стать превосходным в том, что вам нравится. Тал часто пересматривает свои презентации на видео, ища способы учиться и расти, и он знает, и другие говорили ему, что от раза к разу он становится все лучше.

Когда Тал преподает, он находится в Потенциальной Пиковой Зоне. Именно там он чувствует, что приносит свое лучшее «я» в мир и делает то, что должен и хочет делать.

Обнаружение вашей потенциальной пиковой зоны, возможно, зависит от жизни, но также требует определенной дисциплины и зрелости. Вы можете быть талантливым музыкантом, и вы можете любить играть на гитаре. Означает ли это, что вы должны бросить работу и начать бронирование концертных залов? Скорее всего, нет. Такие прозрения, когда люди совершают резкие изменения в карьере и становятся сказочно успешными, создают интересные и вдохновляющие истории (большинство из них вымышленные), но человеческая жизнь сложна и зачастую

требует более тонкого подхода. Многие из нас преуспеют постепенно и в чем-то своем, пока находятся в поисках своей пиковой потенциальной зоны. Это процесс, который предполагает понимание и озарение, побуждает нас к развитию наших талантов и занятиям тем, к чему мы наиболее склонны.

ОПЫТ МАСТЕРСТВА: ФОРМИРОВАНИЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

Тренировки в вашей потенциальной пиковой зоне могут вызывать привыкание – в положительном смысле. Когда вы привнесете страсть в свою работу, вы сами захотите делать больше. Карен Стефанижин, руководитель отдела лидерства и культуры многонациональной страховой компании Aviva, построила свою подготовку к лидерству на подходе сильных сторон, который она сравнивает с «позволением джинну выйти из бутылки, куда он больше не вернется. После того как вы осознали, в чем преуспеваете и что любите делать… невозможно вернуться к прежней жизни. Да и кто этого захочет?»

Подобно тому, как ваши страсти и сильные стороны могут постоянно подпитывать и восстанавливать друг друга, чтобы добиться успеха, недостаточная осведомленность или понимание ваших сильных сторон – отсутствие уверенности в себе – может поддерживать самореализующееся пророчество о неудаче и тяжелом труде, что способно еще больше снизить уверенность в себе.

Давайте рассмотрим пример, который, хотя и гипотетический, вероятно, звучит знакомо: когда 10-летняя Алиса, вундеркинд в области математики, обожавшая играть с цифрами, пошла в детский сад, для педагогов было ясно, что ей не понадобится особой помощи в освоении этого предмета. А вот языковые навыки Алисы были средними. Грамматических или орфографических ошибок у нее было немного, но из-за того, что ей не нравилось писать, ее задания часто были выполнены формально и едва достигали абсолютного «минимума». К тому же она неохотно читала, хотя и показывала средний уровень в тестах на понимание.

Большинство школ, вероятно, сосредоточили бы больше времени и ресурсов на посредственных языковых навыках Алисы, и результатом, вероятно, явилось бы скромное улучшение ее чтения и письма. Но «потолок» девочки был бы довольно низким, потому что Алисе просто не нравились эти занятия, и она не проявляла себя в них каким-то особым образом. Более того, в таких школах Алиса, скорее всего, не успела бы реализовать и свой математический потенциал. Не имея возможности опираться на свои сильные стороны, она, вероятно, не преуспела бы настолько, насколько могла, будь ей позволено заниматься тем, что ей интересно.

Более важный результат был бы вероятным ударом по самоутверждению Алисы. Пролив слабый свет на ее слабости и игнорируя то, чем она наслаждалась и в чем преуспевала, ее учителя невольно запускали этот негативный цикл низкой уверенности в себе и посредственности.

Проблема заключена в том, что самооценка, и особенно низкая самооценка, не уважают границы. Вряд ли Алиса могла подбодрить себя тем, что, несмотря на среднюю успеваемость в английском языке, у нее есть большой потенциал в точных науках. Исследования нескольких психологов установили феномен *чрезмерного обобщения*, в котором люди расширяют негативные последствия неудачи далеко за пределы настоящего сценария[45]. Есть вероятность того, что неуверенность Алисы в своих силах будет распространяться по всем направлениям, как в

[45] Brown, Jonathon D., and Keith A. Dutton. “The Thrill of Victory, the Complexity of Defeat: Self-esteem and People’s Emotional Reactions to Success and Failure.” *Journal of Personality and Social Psychology* 68, no. 4, апрель 1995 г.: 712–722; Kernis, Michael H., Joel Brockner, and Bruce S. Frankel. “Self-Esteem and Reactions to Failure: The Mediating Role of Overgeneralization.” *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 4, октябрь 1989 г.: 707–714; Stephanou, Georgia, and Konstantinos Tatsis. “Effects of Value Beliefs, Academic Self-esteem, and Overgeneralization of Failure Experience on the Generation of Emotions and Attributions for Academic Performance.” *International Journal of Learning* 15, no. 11, 2009: 203–220.

социальной, так и в академической сфере, и возможно, что пострадают даже ее результаты в математике, поскольку снижается ее вера в свои способности.

Это исследование предполагает, что, если бы школа сосредоточивалась не исключительно, а прежде всего на способностях Алисы к математике, она бы совершенствовалась в этой области и могла бы распространять это ощущение успеха на другие направления: будучи счастливее и чувствуя себя более совершенной, она могла бы добиться лучших показателей в английском языке.

Как сказал профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер: «Вы не формируете самооценку, похлопывая людей по спине и говоря им, что они прекрасны. Уверенность – гораздо более сложный феномен, возникающий из сильных сторон в действии»[46]

[46] Kanter, Rosabeth Moss. “How Leaders Gain (and Lose) Confidence.” *Leader to Leader* 35, зима 2005 г.: 21–27.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

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