

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 |
| Глава 5 | 51 |
| Глава 6 | 64 |
| Глава 7 | 78 |
| Глава 8 | 94 |
| Глава 9 | 108 |
| Часть III | 115 |
| Глава 10 | 115 |
| Глава 11 | 126 |
| Глава 12 | 136 |

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 Potentiallife, 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 Potentiallife (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 Potentiallife, 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 большую, 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 суть 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 Potentiallife, 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 Potentiallife: 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 выигранные 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, Potentiallife, 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, проницательности, 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 Potentiallife 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 Поррас¹ 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 Potentiallife.
- **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 Potentiallife, 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 уравнивании 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 разьединенном 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 задач.

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 благодетель», 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, разьединен, 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 года³; 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 мест⁴.

ТЕ, КТО СЕЙЧАС ВПЕРВЫЕ ВЫХОДЯТ НА РАБОТУ, МОГУТ ПОМЕНИТЬ 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 лет⁵. 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.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ



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 магазине⁷.

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 работодателях.

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 приказывать 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 *киберпространство*, 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 отградное развитие: какой лидер когда-либо испытывал радость от автопилота?

Более 400 лет назад, когда английский философ сэра 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 РАННЕ 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 некоем 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. Много 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 Potentiallife 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 адаптируемые⁹. 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 успеха¹².

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 сопротивления – 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 мозга¹³, которые могут повысить производительность и концентрацию, повысить иммунитет организма¹⁴, мотивируют людей на успех и делают их более устойчивыми в долгосрочной перспективе¹⁵.

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 себе¹⁶, социальной поддержки¹⁷, отдыха и физической активности¹⁸, обучения медитации или осознанности¹⁹.

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 год²². Другие исследователи указали на прямое влияние авторитарного руководства на показатели эффективности работы, такие как прогулы и текучесть кадров, и даже на тонкие проявления сопротивления в поведении²³.

Многие исследователи, в свою очередь, зафиксировали влияние деструктивного руководства на отдельных работников: оно усиливает стресс, неудовлетворенность работой и выгорание²⁴ и даже наносит вред семейным отношениям сотрудников, когда они приносят свои рабочие проблемы домой²⁵.

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 Вржезневская, 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 награду²⁷. 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.

Вржезневская 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 благополучия²⁸. 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 испытывали 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 получают 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 счастья²⁹. 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 Work and 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 здоровья³⁰.

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 этом³¹. 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 человек³².

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 *Potentiallife: 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: извлекь 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 меньшинстве³⁴. 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 ежедневно³⁵ – 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 Букингом 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 Бэкингом М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.

³⁶ Бэкингом 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 перцентилей) в трех-пяти из перечисленных компетенций, они были, вероятно, одними из лидеров высшего уровня в организации³⁹.

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 эффекта⁴⁰.

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. Наверяд 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 неизведенными, 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?

- Попробуйте 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 уровне⁴⁴. 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, ищет 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 таланов 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 «разрешением 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 само-реализующееся 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. Против 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 сценария⁴⁵. 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.

Если мы сможем справиться со своими слабостями так, чтобы они не мешали нам реализовать наши сильные стороны, мы сможем получить уверенность в себе через опыт, подтверждающий их в действии. Стэнфордский психолог Альберт Бандура, формулируя так называемую «теорию самоэффективности», называет это «опытом мастерства»: то, в чем мы действуем эффективно, или становимся заметно лучше в чем-то, и чувствуем успех. Исследования, проведенные Бандурой и другими, свидетельствуют о том, что опыт мастерства способен повысить нашу уверенность в себе⁴⁷, а это, в свою очередь, улучшает производительность и вероятность будущих успехов в мастерстве – цикл одаренности, как показано на рисунке 4.2.

С другой стороны, опыт неудачи заставляет нас с большей вероятностью в следующий раз снова совершать неудачу, что образует «порочный круг» негативного подкрепления (см. рисунок 4.3).

Легче контролируема из этих двух переменных та, в которой человеку удастся преуспеть в опыте мастерства, а не в том, сможет ли он сначала сформировать высокую уверенность в себе, поэтому в нашем подходе к лидерству 10X мы начинаем с опыта мастерства. Если бы Алису поощряли использовать свои сильные стороны в математике, она наверняка стала бы более уверенной, отчего общая успеваемость в школе только бы выиграла.

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

⁴⁷ Schunk, Dale H. “Goal-Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning.” *Educational Psychologist* 25, no. 1, 1990: 71–86; Steyn, Renier, and John Mynhardt. “Factors that Influence the Forming of Self-Evaluation and Self-Efficacy Perceptions.” *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Sielkunde* [South African Journal of Psychology] 38, no. 3, сентябрь 2008 г.: 563–573.

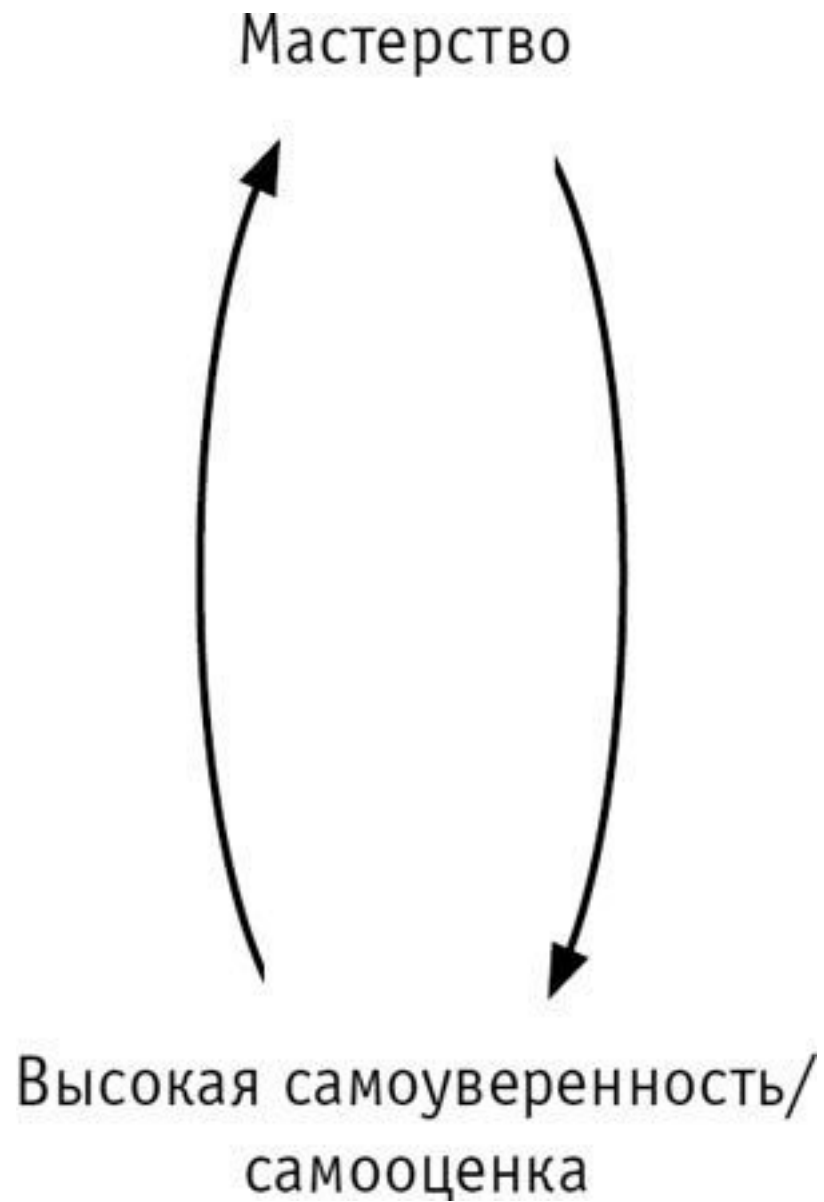


Рис. 4.2. Цикл одаренности

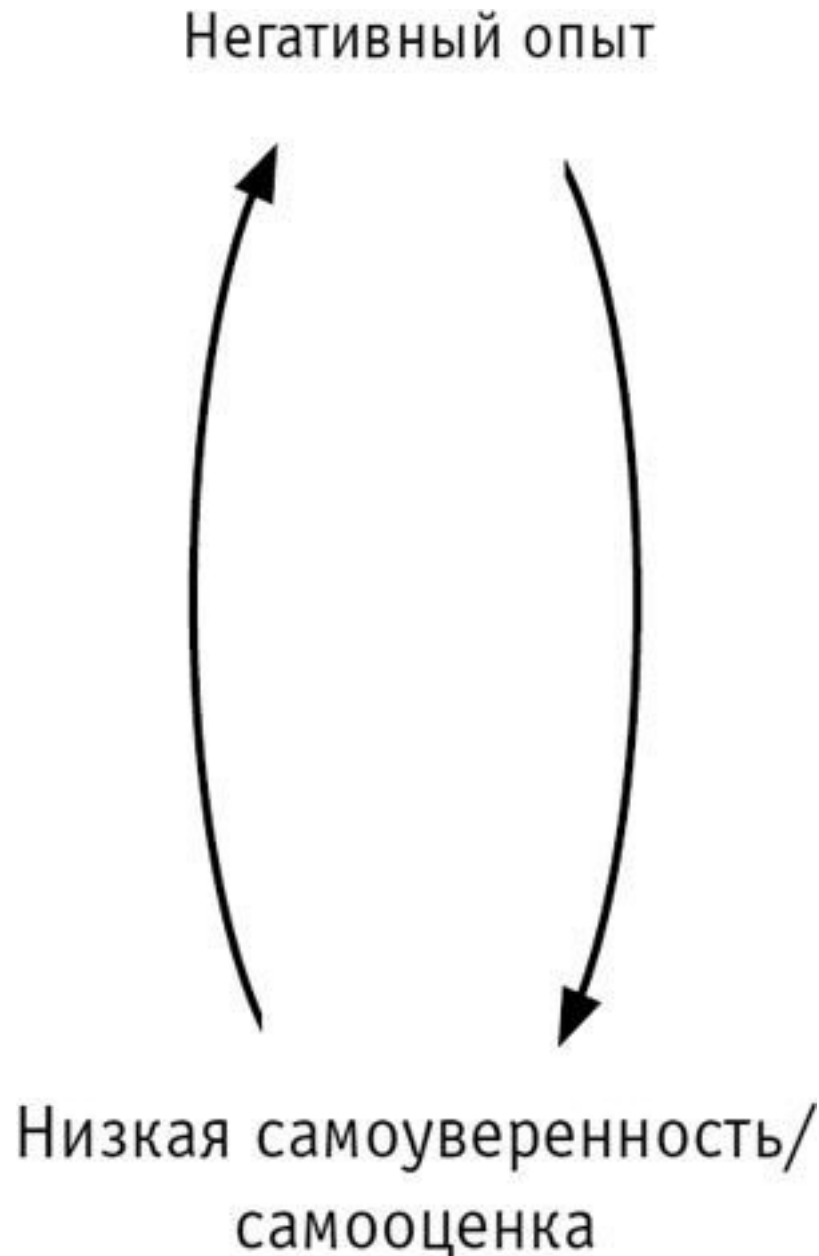


Рис. 4.3. Цикл одаренности

Наш друг «Боб», которого мы неформально тренируем время от времени, – компьютерный программист, который в течение последнего десятилетия проработал в одной и той же компании – разработчике программного обеспечения. В каждый из своих первых восьми лет работы при ежегодной оценке производительности его боссы представляли вариант одного и того же сообщения: *Боб, ваши навыки огромны, ваши знания обширны, но ваши программы не отличаются точностью. Вы совершаете много ошибок, и документация не очень аккуратна.* Каждый год Боб «забывал» на оценку, подумывая над тем, что ему, вероятно, стоит подыскать другую работу, однако никогда он не возвращался к этой мысли всерьез. Боб продолжал работать над своими недостатками, пытаясь достичь более высокой компетенции.

Однажды коллега из отдела по поиску и устранению неполадок компании – организации, отдельной от программирования, – ушел на больничный, и Боб, в поисках перемен, занял его место. И тут обнаружилось, что он преуспевает в новом для себя качестве. Боб обладал талантом отслеживать недостатки в программировании других и разрабатывать решения. Ему нравилось играть в детектива и учить других программистов разрешать проблемы. Как оказалось,

Боб был не просто хорошим, а лучшим в компании. Поэтому он перешел на постоянную работу по поиску и устранению неисправностей и через два года возглавил отдел. Он стал намного счастливее и каждое утро, просыпаясь, с нетерпением ждал, когда отправится на работу, – и с таким же желанием он ждал ежегодного обзора эффективности. А ведь началось все со случайного опыта мастерства, который поместил его прямо в зону его пикового потенциала.

Чтобы проводить больше времени в своей потенциальной зоне, важно, чтобы вы потратили время на выяснение того, каковы ваши склонности и сила исполнения, а затем – поинтересоваться об этом у друзей и коллег, которые хорошо вас знают. Таким образом, вы можете проектировать и планировать опыт мастерства, который поможет вам оказаться там, где вы должны и хотите быть. Крайне важно увеличить количество времени, которое вы там проводите, пусть даже ненамного. Небольшие на первый взгляд изменения могут иметь большое значение.

ЛИДЕРСТВО С ОПОРОЙ НА СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

По мере развития карьеры в позитивной психологии Тал связал большую часть своей профессиональной жизни – и особенно этих двух первых письменных курсовых работ в Гарварде – с работой таких людей, как Клифтон. Как указывала Максин, его руководитель, Тал до определенного момента был другим человеком. Будучи студентом в классе, он был смелым, любопытным, вовлеченным и искрящимся знаниями и полным озарений. Но как молодой писатель, возможно, отчасти из-за негативного опыта, базирующегося на его слабостях, он был робким и боялся совершать ошибки.

В «Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса» Клифтон и Букингом писали: «Еще в 1930-х годах Карл Юнг, выдающийся мыслитель и психолог, сказал так: критика имеет «способность творить добро, когда есть что-то, что нужно уничтожить, растворить или уменьшить, но [она] способна только нанести вред, когда есть что-то, что нужно создать»⁴⁸. Сфокусировавшись на своих сильных сторонах как писатель, Тал продолжает совершенствоваться по сей день, а также получать много радости от этой деятельности. Если бы он пошел в другом направлении, бросив критический взгляд на свои слабости и посвятив большую часть своей энергии на их преодоление, он просто предотвратил бы неудачу.

Как мы уже упоминали, отсутствие уверенности в себе – наши собственные заниженные ожидания – может задать самореализующееся пророчество посредственности. Но к этому же может привести и отсутствие воображения у тех, с кем мы работаем. Способен ли работник использовать свои силы на работе, во многом зависит от ожиданий и решений руководителей.

Ряд исследований показал, что лидеры и авторитетные деятели играют важную роль в успехах или неудачах людей, находящихся под их контролем, в том, чтобы поднять скрытые силы подчиненных на поверхность. В 1965 году психологи Роберт Розенталь и Ленор Якобсон провели эксперимент в калифорнийской общественной начальной школе: они сказали учителям, что около 20 % детей школы, чьи имена фигурировали во врученном им списке, потенциально могут быть «интеллектуалами» – т. е. способны на «рывок» в интеллектуальном развитии, – о чем свидетельствуют их результаты Гарвардского теста ожидаемого продвижения.

Именно это Розенталь и Якобсон сказали учителям. В действительности никакого Гарвардского теста не было: все дети прошли стандартный тест IQ, или коэффициент интеллекта человека, для определения их базового уровня. Кроме того, имена в списке детей, якобы обладавших суперспособностями, были выбраны наугад. Список представлял собой неизбирательную 20-процентную выборку всех школьников.

⁴⁸ Бэкингом М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблшер, 2018. 240 с.

Когда Розенталь вернулся в образовательное заведение в конце учебного года, то узнал, что ученики из случайной выборки значительно превосходили своих одноклассников по всем предметам – от языка до математики. Удивительно и другое: проведя еще один тест IQ, Розенталь обнаружил, что и IQ детей из списка значительно увеличился в течение года.

IQ считался в то время – и на протяжении нескольких десятилетий – «мерой» врожденного интеллекта: вы родились с определенным унаследованным IQ и умрете с тем же показателем. Розенталь и Якобсон доказали, что уровень IQ учеников может быть значительно увеличен при условии высоких ожиданий от них.

Исследователи, понимая, что они создали новую реальность, назвали свой результат эффектом Пигмалиона⁴⁹, в честь мифического греческого скульптора, который, не найдя ни одной женщины в мире, которая соответствовала бы его строгим стандартам, вырезал свою идеальную женщину из слоновой кости и с помощью богини Афродиты вдохнул в эту статую жизнь, сделав своей возлюбленной.

Гарвардский профессор Дж. Стерлинг Ливингстон воспроизвел результаты Розенталя и Якобсон на рабочем месте: менеджерам было сказано, что среди их подчиненных провели тест для определения потенциала, а затем дали имена тех, кто якобы сделал его лучше всех, но, как и в эксперименте Розенталя и Якобсон, имена были выбраны случайным образом. В своем описании исследования под названием «Пигмалион в управлении» Ливингстон отметил две интересные вещи: во-первых, ожидания менеджеров оказали огромное влияние на производительность и карьерный прогресс их сотрудников. Во-вторых, собственное самовосприятие менеджеров – то, что они поверили в себя – оказало зеркальное влияние на их мнение о своих подчиненных: если они были уверены в своей способности развивать и вдохновлять людей, они ожидали, что большее число их подчиненных в целом соответствовало этим ожиданиям. Но если менеджеры сомневались в себе, они, как правило, ожидали меньше и получали меньше.

«Отчет руководителей высшего звена об успехе и уверенности в собственных способностях дает вероятность высоких ожиданий, – писал Ливингстон. – Как следствие, их подчиненные принимают эти ожидания за реалистичные и стараются их достичь»⁵⁰.

В 2006 году исследователи лидерства Брюс Аволио и Фред Лутанс подвели итоги исследований в области развития лидерства за прошедшее столетие и обнаружили, что «наибольшее воздействие на развитие имеют позитивные убеждения, внушающие уверенность в том, что люди лучше справляются с задачей исполнения, чем они думали»⁵¹. Другими словами, единственным надежным показателем того, насколько успешным будет сотрудник, является то, в какой степени в него кто-то верит.

Гарвардский психолог Говард Гарднер в своей книге 1983 года «Структура разума. Теория множественного интеллекта» писал, что нужно перестать спрашивать: «Насколько умен этот ученик?», а начать задаваться вопросом: «В чем силен этот ученик?»⁵² Вопрос предполагает, что все хороши – но хороши по-разному. У нас разные способности. Наша роль как учителей и руководителей заключается в том, чтобы помочь выявить и поощрять эти сильные стороны.

⁴⁹ Rosenthal, Robert, and Lenore Jacobson. "Pygmalion in the Classroom." *Urban Review* 3, no. 1, сентябрь 1968 г.: 16–20.

⁵⁰ J. Sterling Livingston. "Pygmalion in Management." *Harvard Business Review*, июль/август 1969 г., 81–89.

⁵¹ Avolio, Bruce, and Fred Luthans. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, 2006.

⁵² Gardner, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983.

СОЕДИНЕНИЕ ТОЧЕК: ЗАМЕЧАНИЯ О СМЕЛОСТИ, ТЕРПЕНИИ И ИНТУИЦИИ

На работе, где дают дедлайны, интуитивная прозорливость может расстраивать. Нет фиксированного протокола или временной шкалы для появления сильных сторон на поверхности; их открытие часто является случайным столкновением подготовки и возможности – или серией таких столкновений, возможно, в течение нескольких лет. В своем стартовом обращении к выпускникам Стэнфордского университета в 2005 году ныне покойный соучредитель Apple Стив Джобс рассказал свою историю бытности посредственным студентом, не интересовавшимся ничем, что имело бы практическую пользу. Он взял академический отпуск, а затем поклялся брать только те курсы, которые его интересовали. Первый, на который он подписался, был классом каллиграфии.

«Я узнал все о шрифтах с засечками и без них, об изменении пространства между различными комбинациями букв, о том, что делает отличную графику таковой, – сказал он. – Это было нечто красивое, историческое, художественно тонкое, что наука не могла охватить, и я нашел это увлекательным».

Джобс занялся созданием Apple Computer 10 лет спустя, думая, что он и его партнер Стив Возняк сделают недорогие компьютеры для любителей. «Когда мы проектировали первый компьютер Macintosh, – рассказывал он, – все это вернулось ко мне... это был первый компьютер с красивыми шрифтами»⁵³. Позже Джобс начал указывать имена инженеров внутри каждого компьютера Apple, потому что, по его словам, «художники подписывают свою работу»⁵⁴.

Теперь, спустя 40 лет после основания компании, продукты Apple по-прежнему славятся своей элегантностью, простотой и безупречностью. Прозрение Стива Джобса не пришло в одночасье – это случилось, когда он стал все больше погружаться в мир технологий и начал видеть связи между нарождающимся миром и работой старых мастеров. Он следовал своим интересам, пробовал новые вещи и, как он выразился, начал соединять точки. Его доказанный талант к дизайну и страсть к нему столкнулись с миром серых ящиков, задуманных величайшими технологическими мыслителями того времени, и изменили ход развития промышленности.

«Конечно, невозможно было соединить точки, глядя в будущее, когда я был в колледже, – отмечал Джобс. – Но это было очень, очень ясно, когда через 10 лет я обернулся назад»⁵⁵.

«Соединение точек» требует от человека времени, открытого разума и мужества, чтобы сделать попытку и потерпеть неудачу. Но как хорошие лидеры соединяют точки, когда дело доходит до создания команды, если соединения настолько часто бывают случайными и могут не иметь смысла в течение еще одного десятилетия? Мы считаем, что так же, как лидерство, – это зарабатываемая привилегия, а не титул, который присваивается, к тому же это искусство, а не наука. И часть мастерства лидерства на основе сильных сторон – это способность создавать условия, в которых могут произойти эти счастливые случаи.

ЦЕЛЬЮ ПОДХОДА, ОСНОВАННОГО НА СИЛЬНЫХ СТОРОНАХ, ЯВЛЯЕТСЯ СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ЛИДЕРОВ, КОТОРЫЕ ВО ГЛАВУ УГЛА БУДУТ СТАВИТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЕ ЦЕЛИ.

⁵³ Stanford University Communications. “‘You’ve Got to Find What You Love,’ Jobs Says.” *Stanford News*, 14 июня 2005 г. Сайт <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.

⁵⁴ Quoted in Wasik, John. “Apple Innovation Rules: Steve Jobs’s Secrets.” *Forbes*, 20 мая 2016 г. Сайт <https://www.forbes.com/sites/johnwasik/2016/05/20/apple-innovation-rules-steve-jobs-secrets/#5066fadd3a4b>.

⁵⁵ Stanford University Communications, “‘You’ve Got to Find.’”

Лидеры, ориентированные на сильные стороны, увеличивают вероятность таких случаев, создавая разнообразные группы – разнообразные по культурам, перспективам, сильным сторонам, страстям и возрасту, – которые, хотя они, возможно, не кажутся в первую очередь естественно подходящими друг другу, имеют потенциал, чтобы встать на свои места, как кусочки пазла. Так же как профессиональная спортивная команда нуждается в наборе специалистов, рабочая группа должна состоять из разнообразных и дополняющих друг друга навыков, но, конечно, их роли вначале будут гораздо менее очевидными, а руководители компаний порой совершают ошибку, объединяя людей с аналогичными сильными сторонами. Рабочая группа в бухгалтерской фирме, например, не должна состоять полностью из людей, обладающих навыками вычисления, и при этом не иметь людей с организационными навыками. Такая группа обладает незаменимыми сильными сторонами, но ее слабости, скорее всего, не удержат ее от распада.

Лидер разносторонней команды вместо того, чтобы создавать новый проект со списком отдельных заданий, может принять более свободный подход: он (или она) может взглянуть на набор навыков и попытаться найти оптимальное решение для определенной задачи, но также может создать возможность для инноваций, спрашивая: *кто хочет взять это на себя?* Вначале может быть неясно, почему тот или иной член команды хочет взяться за выполнение определенной задачи.

Подход, основанный на сильных сторонах, явно противоречит подходу, который многие лидеры используют при формировании рабочих групп: часто руководители выбирают людей, которые, по их мнению, хорошо сбалансированы и универсальны. Но, как предупреждали Букингем и Клифтон в книге «Изучите ваши сильные стороны»: «Когда мы изучали их, отличные исполнители редко были «округлены». Напротив, они были острыми»⁵⁶.

Лидерство с опорой на сильные стороны означает понимание разницы между хорошо сбалансированным человеком, чья универсальность гарантирует компетентность, но не превосходство, – и хорошо продуманной, многогранной командой, состоящей из «острых» в определенных областях людей, которые дополняют друг друга. Это подтверждает идею о том, что люди успешны в одних вещах зачастую за счет других.

В регионе Котсуолдс (Англия), где Джон Тейлор работает в Челтнеме и Глостере в супермаркетах Sainsbury's, он пытается создать культуру, в которой членам команды предлагается привнести свои сильные стороны в повседневные функции товарных точек. Когда он увидел одного из своих сотрудников, студента колледжа, работающего по ночам в магазине хлебобулочных изделий, тот, похоже, был не особенно занят своей работой. Джон спросил, все ли в порядке. Юноша ответил, что расстроен: программное обеспечение, которое хранилище использовало для управления своими расходами, требовало от сотрудников для каждого продукта на складе ввода данных ожидаемого срока хранения и свежести вручную. Это был громоздкое, неэффективное занятие, которое к тому же оставляло слишком много места для ошибок. «Этому мальчику было 18 лет, – сказал нам Джон, – но он изучал компьютеры, и у него был созданный им на стороне бизнес по созданию сайтов. Молодой человек предложил: «За выходные я смогу сделать вам лучшую систему. Вы заинтересованы в этом?» Я с радостью согласился. И он создал одну из систем, которую мы используем по сей день. Она гораздо эффективнее и проще той, что отдали предпочтение наши коллеги».

Лидер, основывающийся на сильных сторонах, выходит за рамки непосредственных целей данной рабочей единицы и обретает дух афоризма «научить человека ловить рыбу»:

⁵⁶ Букингем М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблицер, 2018. 240 с.

более крупная цель – подняться выше посредственности и культивировать любопытство, смелость и команду с сильными перспективами и мнениями. Будучи лидером, который изучил и начал руководить сильными сторонами, вы сможете вести членов своей команды, пробуждая и направляя их деловые пристрастия. Скорее всего, они добьются больших и лучших целей, и они, скорее всего, испытают больше радости, потратив свои дни на то, что им нравится и что у них хорошо получается.

ТАКТИКА РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ ЛИДЕРСТВА, ОСНОВАННОГО НА СИЛЬНЫХ СТОРОНАХ

Работы Клифтона, Бандуры, Ливингстона и др. предлагают несколько способов, которыми руководители команд – официально признанные таковыми или нет – могут идентифицировать и поощрять сильные стороны других членов команды. Люди, с которыми мы работали, использовали множество методов для извлечения лучшего в себе и других, в том числе:

- **Преподавание науки:** как и со всеми множителями эффективности сил, здоровья, вовлеченности, взаимосвязей и предназначений (SHARP), первый шаг, помогающий членам команды использовать свои сильные стороны, чтобы стать более счастливыми и эффективными, – это помочь членам команды осознать принципы лидерства на основе сильных сторон и науки, стоящей за ним. Мы считаем, что это полезно после введения концепции лидерства на основе сильных сторон и зоны пикового потенциала, чтобы с течением времени усилить это осознание, с ежедневными или еженедельными озарениями или видеороликами, которые расширят их понимание науки и представление о людях, которые более счастливы и активно расширяют свои роли на работе, поскольку сосредоточены на развитии собственных сильных сторон.

- **Отказ от мышления, направленного на контроль за разрушениями:** это касается всех этапов совместной работы, например, не фокусироваться на проблемах, связанных со слабыми сторонами, во время приема на работу, помогать членам команды определить, когда они тратят слишком много времени, сосредотачиваясь на своих слабостях. Во встречах с глазу на глаз или в обзорах производительности спросите членов команды, как они могут их компенсировать: есть ли кто-то, кто преуспевает в этих вещах? Есть ли приложение для этого или любого другого ресурса, которое может помочь сократить время, затрачиваемое на устранение недостатков? Работайте с людьми, чтобы больше времени уделять тому, что они умеют и любят делать. Аналогичным образом, при планировании обучения и развития деятельности, убедитесь, что акцент делается на том, как коллеги могут продолжать возвращать свои сильные стороны.

- **Поиск пиковых потенциальных зон:** как мы уже говорили, создание разносторонних команд с дополняющими друг друга навыками и перспективами может создать условия, при которых сильные стороны могут возникать спонтанно. Но мы видели, как руководители команд используют несколько тактик для более явной помощи сотрудникам, открывающим свои сильные стороны. Идентификация сильных сторон может начинаться во время приема на работу, просто путем озвучивания вопросов, ориентированных на сильные стороны, такие как: «Скажите, когда вы были в своей лучшей форме?». Набор персонала также является хорошим временем для выявления сильных сторон, которые помогут сформировать коллективную силу команды.

Лучше всего использовать прямой подход. Пусть члены команды идентифицируют свои склонности и сильные результаты благодаря личным размышлениям (можно выделить краткое время для выявления личных сильных сторон и способов их использования), с помощью групповых дискуссий и приложений для выявления сильных сторон, такими как опросник VIA /

VIA Survey или инструмент Gallup для выявления сильных сторон/ Gallup's StrengthsFinder tool.

- **Поощрение опыта мастерства.** Мы наблюдали, как рабочие группы разрабатывают карту зоны пикового потенциала для команды, которая не только идентифицирует индивидуальные сильные стороны, но и дает рекомендации о том, как они могут быть лучше использованы. Другие группы организовали ритуал совместного использования страсти в контексте работы: раз в неделю или месяц один член команды демонстрирует одно из своих пристрастий в работе другим, если это возможно.

В качестве руководителя группы вы можете создавать условия для опытов мастерства способами, которые являются структурированными, например задачами на основе сильных сторон, в которых участники группы экспериментируют с обнаружением сильной стороны или с использованием ее по-новому – и неструктурированными, как 20-процентное время в Google (сотрудники могут потратить его на то, что им интересно. – *Прим. пер.*). В своем письме IPO от 2004 года основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин писали, что они каждую неделю поощряли своих сотрудников тратить время, эквивалентное рабочему дню, на то, чего от них не требовали. Аналогичным образом вы можете побудить членов команды подумать о проблемах, которые могут быть решены, или об улучшениях, которые могут быть сделаны в том, как ваша организация ведет бизнес. Как их сильные стороны могут использоваться для решения этих проблем? Какие решения они могут предложить?

- **Создание эффекта Пигмалиона:** создание новой реальности для вашей команды не такой окольный путь, как кажется. Это дело руководителя – выявить и развить потенциал, и, как предполагает исследование Розенталя, Якобсон и Ливингстона, иногда единственный способ определить потенциал – подтолкнуть его. Если вы скажете своей команде: «Я знаю, что вместе у нас нет большого опыта в X, но я также знаю, что в этой команде есть несколько человек, которые могут преуспеть в этом», результатом вы можете быть удивлены.

Вы можете помочь стимулировать развитие новых сильных сторон, работая в команде, например упомянутая выше карта зоны пикового потенциала может включать дополнительные сильные стороны, которые нужны команде. Как указывает Ливингстон, важно, чтобы ожидания и подотчетность были высокого уровня: члены команды должны быть осведомлены об их ответственности в реализации своих сильных сторон.

- **Превращение сосредоточения внимания на сильных сторонах в стандартную операционную процедуру:** акцент на сильных сторонах должен быть частью культуры всей организации, а не просто изолированным вниманием к отдельным личностям и командам. Конечной целью подхода, основанного на сильных сторонах, является создание более позитивных и эффективных лидеров, которые во главу угла будут ставить коллективные цели. При обеспечении проектов ресурсами, выборе потенциальных клиентов или предоставлении других услуг будьте внимательны, чтобы силы сотрудников соответствовали сильным сторонам клиента. Убедитесь, что обзоры эффективности основаны на сильных сторонах, и используйте регулярные вознаграждения – как формальные, так и неформальные – для отмечания того, как коллеги и команды используют свои сильные стороны. Если люди покидают команду, уделите время увольняющимся сотрудникам, расскажите о том, что сработало во время их пребывания в должности, а также о возможных улучшениях.

Глава 5

Здоровье: инъекции энергии в жизнь и работу

«Ключом к высокой производительности и личному обновлению является управление энергией, а не временем».

Джим Лоэр и Тони Шварц

Большинство из нас были бы счастливы выполнить за всю жизнь то, чего достиг Донал Скехан к тридцати годам. Несколько лет назад, будучи молодым вокалистом, чья группа записала пару хитов номер один в Ирландии, он начал использовать свою славу, чтобы построить карьеру, сосредоточенную на его главной страсти – приготовлении пищи. В 2007 году он основал собственный блог «Good Mood Food»; выступал в качестве приглашенного гостя на кулинарных телевизионных шоу; проводил онлайн мастер-классы приготовления пищи; и, наконец, в 2011 году запустил собственное еженедельное шоу «Kitchen Hero».

К 2015 году Донал опубликовал пять книг, запустил свой собственный YouTube-канал, который с тех пор вырос до более чем 500 000 подписчиков, и начал новое шоу для Food Network UK, «Follow Donal», которое началось с серии из четырех частей, где рассказывается об исследованиях Доналом культуры и кухни Вьетнама.

Все шло действительно очень хорошо, пока внезапно во Вьетнаме все не изменилось. «Я занимался работой своей мечты – презентациями на ТВ, – поведал Донал, – и отправлялся в удивительные места, делая эти супервещи. У нас был невероятный успех. Но я дошел до абсолютного выгорания. Мы все время работали. Я работал без выходных на протяжении полугода. Это было просто безумие. Я понимал, что чем-то должен пожертвовать».

Если вы видели Донала по телевизору или в интернете, вы знаете, что он необычайно телегеничен, он добродушный, энергичный и на него приятно смотреть. Но он уперся в стену. Ослабленный и вымотанный, он подхватил инфекцию, которая привела его во вьетнамскую больницу. «Это была всего лишь комбинация отсутствия сна и свободного времени», – сказал он. – Мне потребовалось около трех недель, чтобы справиться с этим, потому что из-за столь напряженной работы моя иммунная система вконец ослабла. Мне пришлось пропить два курса антибиотиков. Ваше тело должно быть в состоянии оправиться от чего-то столь же простого за кратчайшие сроки».

У Донала и его производственной команды было достаточно времени, чтобы во Вьетнаме принять необходимые меры. Время не было проблемой. Но именно там для всех открылось нечто важное: по-видимому, безграничная ранее энергия Донала достигла своего предела.

УПРАВЛЯТЬ ЭНЕРГИЕЙ, А НЕ ВРЕМЕНЕМ

В своем бестселлере «Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью» (2003 г.) Джим Лоэр и Тони Шварц представили провокационный аргумент: «Концепция управления временем, по словам многих гуру самопомощи и управления, устарела и бесполезна. Отныне ключом к высокой производительности служит управление энергией, а не временем.

Это имеет смысл: время – ограниченный ресурс. Им невозможно управлять.

В сутках всегда будет 24 часа, а в неделе – семь дней.

ЛИДЕР 10X СПОСОБЕН УВЕЛИЧИВАТЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ ЭНЕРГИЮ, РЕГУЛИРУЯ ДВЕ СВОИ ДЕТЕРМИНАНТЫ: ВЫГОРАНИЕ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ.

Во Вьетнаме Донал понял, что энергия – ограниченный ресурс. Но с помощью программы лидерства 10X Potentialife Донал узнал, что ею можно... управлять! Лидер 10X способен увеличивать положительную энергию, регулируя две свои детерминанты: выгорание и восстановление.

Случай с Доналом, похоже, подтвердил традиционное мнение о стрессе: это главный враг здоровья и причина утомляемости. И мы не собираемся оспаривать это. Исследования Американской психологической ассоциации и Центра креативного лидерства показывают, что большинство американцев, как рядовых сотрудников, так и корпоративных лидеров, воспринимают работу как один из источников стресса.

Стресс может стать причиной несчастных случаев, ошибок, прогулов и увольнений. По оценкам Американского института стресса, ежегодно из-за напряженного состояния нервной системы промышленность США теряет более 300 миллиардов долларов⁵⁷. По данным Управления по охране здоровья и безопасности Соединенного Королевства, в 2015–2016 годах именно стресс стал основанием для оформления больничного у 45 % работников⁵⁸. В нескольких исследованиях подчеркивалось, что стресс является одним из основных факторов хронических заболеваний сердца и печени.

Усталость обходится экономике не менее дорого: исследование, опубликованное в *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, сообщило, что около 38 % американских рабочих испытывали усталость – и что такие обходятся работодателям больше чем в 136 миллиардов долларов в год из-за нанесения ущерба продуктивному времени⁵⁹.

И стресс, и усталость обременительны как для самих сотрудников, так и для организаций в целом. Но мы предлагаем более тонкое объяснение того, как это происходит: стресс вызывает усталость и приводит к проблемам со здоровьем и экономическим потерям, когда он является хроническим и непреодолимым. В других случаях стресс может быть именно тем, что нужно человеку.

Возможно, вы заметили, что это идея прямо противоречит второму мифу, представленному в главе 3: *Люди счастливы и продуктивны, когда они устраняют стресс из своей жизни*. Мы пришли к такому выводу, основанному на растущем числе рецензируемых исследований. Но продолжают появляться и доказательства в поддержку концепции энтузиазма Ханса Селье – идеи о том, что короткие всплески стресса могут сделать вас сильнее, способнее и устойчивее. Так, в 2013 году исследовательская группа, возглавляемая учеными из Стэнфордского университета и Калифорнийского университета в Беркли, обнаружила, что стволовые клетки головного мозга лабораторных крыс, подвергнутых всплескам острого стресса, разрастаются в новые нервные клетки и что после созревания эти новые клетки улучшили умственную работоспособность. Один из соавторов исследования, доктор Даниэла Кауфер из Калифорнийского университета в Беркли, сказала в интервью: «Вы всегда думаете о стрессе как о чем-то плохом, однако это не всегда так. Некоторые стрессы идут на пользу, потому как способны повысить ваш уровень оптимальной бдительности, поведенческой и когнитивной эффективности»⁶⁰.

Хотя многие исследования в деталях показали, как хронический стресс, длящийся недели и месяцы, может ослабить иммунную систему, другая исследовательская группа Стэн-

⁵⁷ American Institute of Stress. “Workplace Stress.” Accessed 12 апреля 2017 г. Сайт <https://www.stress.org/workplace-stress/>.

⁵⁸ Health and Safety Executive. “Work related Stress, Anxiety and Depression Statistics in Great Britain 2016.” ноябрь 2016 г. Сайт <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/stress.pdf>.

⁵⁹ Ricci, J. A., E. Chee, A. L. Lorandeanu, and J. Berger. “Fatigue in the U. S. Workforce: Prevalence and Implications for Lost Productive Work Time.” *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 49, no. 1, январь 2007 г.: 1–10.

⁶⁰ Sanders, Robert. “Researchers Find out Why Some Stress Is Good for You.” *Berkeley News*, 16 апреля 2013 г. Сайт <http://news.berkeley.edu/2013/04/16/researchers-find-out-why-some-stress-is-good-for-you/>.

форда, возглавляемая Фирдаусом Дхабхаром, в 2012 году сообщила, что подверженность лабораторных крыс мягкому стрессу вызвала массовую мобилизацию нескольких типов иммунных клеток в кровообращение, а не ослабление иммунного ответа организма⁶¹.

Стэнфордский психолог Алия Дж. Крум изучает, как способы, которыми люди мыслят, – способы, которыми они воспринимают, организуют и интерпретируют информацию, – могут изменить их объективную реальность. Одной из областей ее внимания был стресс. Крум с соавторами, представляя в 2013 г. исследование «Переосмысление стресса», писала о своем намерении «задать вопрос, может ли быть так, что фокус на деструктивности стресса – это «стресс от стресса» – мышление, которое, как это ни парадоксально, может быть, способствует его негативному воздействию. Наши исследования показывают, что улучшение реакции на стресс может быть связано с изменением мышления»⁶².

Эти результаты были подтверждены в изобилующих анекдотами исследованиях Лоера и Шварца, выполненных больше десяти лет назад, когда они изучили несколько успешных спортсменов и обобщили свои результаты для более широкого населения: «В лаборатории спорта, – писали они, – мы обнаружили, что настоящий враг высокой производительности – это не стресс, который, как это ни удивительно, на самом деле является стимулом для роста. Проблема, скорее, заключается в отсутствии дисциплинированного периодического восстановления. Хронический стресс без восстановления истощает запасы энергии, приводит к выгоранию и разрушению, что в конечном итоге подрывает эффективность»⁶³.

О ВЫГОРАНИИ И ВОССТАНОВЛЕНИИ: ЗОНА СОЗДАНИЯ ЭНЕРГИИ

Идея о том, что острый стресс способен быть полезным, может дезориентировать тех, кто привык думать о стрессе как о чем-то плохом. Но понимание различия между последствиями острого и хронического стресса все объясняет. Становится очевидным, что стресс не должен быть в центре внимания человека, который хочет быть счастливым, здоровым и продуктивным: основное внимание следует уделять количеству энергии, которое можно применить к жизни и работе.

Когда мы говорим об истощении и восстановлении энергии, мы используем простую аналогию занятий в тренажерном зале: нагрузка на сердце, мышцы и легкие заставляет их уставать и делает их сильнее. Но если вы тренируетесь слишком много или слишком долго, не давая себе достаточно времени для отдыха, вы можете переутомиться или даже заболеть. Проблема не в нагрузке, а в недостаточном отдыхе, восстановлении.

В 1960-е годы Дерек Клейтон был одним из лучших бегунов на дальних дистанциях в мире, но ему трудно было войти в австралийскую национальную сборную на дистанциях 5000 и 10 000 метров. Он тренировался для этих гонок, бегая марафоны – 42 км, и, когда он обнаружил, что его результаты в марафоне стали блестящими, он начал соревноваться в марафонах.

Клейтон прославился тем, что тренировался больше, чем любой другой бегун на дальние расстояния; он обычно пробегал от 225 км до 276 км в неделю, иногда более 320 км, каждые 1,6 км менее чем за 6 минут. Он был хорошим марафонцем, но не среди лучших; его личный рекорд был на 6 минут меньше мирового рекорда. Австралийские тренеры взяли его в свою

⁶¹ Dhabhar, Firdaus S., William B. Malarkey, Eric Neri, and Bruce McEwen. “Stress-Induced Redistribution of Immune Cells – from Barracks to Boulevards to Battlefields: A Tale of Three Hormones – Curt Richter Award Winner.” *Psychoneuroendocrinology* 37, no. 9, сентябрь 2012 г.: 1345–1368.

⁶² Crum, Alia J., Peter Salovey, and Shawn Achor. “Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response.” *Journal of Personality and Social Psychology* 104, no. 4, 2013: 716–733.

⁶³ Loehr, Jim, and Tony Schwartz. “The Making of a Corporate Athlete.” *Harvard Business Review*, январь 2001. Сайт <https://hbr.org/2001/01/themaking-of-a-corporate-athlete>.

сборную – его рост превышал 182 см, да и выглядел Клейтон довольно мускулистым для бегуна, часто казавшись огромным на фоне своих конкурентов.

Из-за интенсивных тренировок Клейтон нередко страдал от травм, как и в 1967 году при подготовке к марафону Фукуока в Японии. Он не мог бегать целый месяц, и к тому времени, когда он был готов снова упражняться, до гонки оставалась всего неделя. Тогда он решил просто успокоиться в течение недели, а фукуокский марафон использовать в качестве тренировки для своей следующей гонки.

Ко всеобщему и своему собственному удивлению, в Фукуоке Клейтон превзошел мировой рекорд в 2 часа 12 минут. Он стал первым человеком, пробежавшим марафон быстрее, чем 2 часа 10 минут.

Два года спустя, в 1969 году, случилось то же самое: он получил травму перед Антверпенским марафоном, некоторое время отдыхал, тренировки во время восстановления были щадящими, а затем вновь решил использовать марафон в качестве тренировки – и превзошел свой собственный мировой рекорд более чем на одну минуту! Рекорд продержался 12 лет.

ПРОБЛЕМА НЕ В НАГРУЗКЕ, А В НЕДОСТАТОЧНОМ ОТДЫХЕ, ВОССТА- НОВЛЕНИИ.

Интересно, что Клейтон, похоже, мало чему научился на этих двух гонках. Он продолжал придерживаться того же графика тренировок и часто бывал достаточно серьезно травмирован, вплоть до хирургического вмешательства. На протяжении всей карьеры у него было четыре операции на его ахилловых сухожилиях, две на коленях и одна на пятке. В конце концов он ушел из спорта в относительно молодом возрасте – в 32 года. «К сожалению, я не прислушивался к своим травмам, а бросал им вызов, – писал он в своих мемуарах «Running to the Top», опубликованных в 1980 году. – Теперь бы я относился к травмам со всей серьезностью, которую они заслуживают. Я бы отдыхал, упражнялся и, если нужно, прекратил заниматься бегом, пока травма не заживет. Такое отношение в мои конкурентные годы могло бы несколько раз удержать меня от попадания на операционный стол»⁶⁴.

Но, даже когда он признал прямую зависимость травм от тренировок, Клейтон, похоже, не понимал, откуда происходят его мировые рекорды, – что интенсивная подготовка не всегда приводила к лучшим результатам. Он устанавливал мировые рекорды, потому что после интенсивных циклов тренировки его тело отдыхало и становилось сильнее и выносливее.

К счастью, большая часть спортсменов-бегунов обращает на это внимание, в том числе тренер Ангуса, который помогал ему войти в режим работы после того, как его еженедельная рутина начала казаться хлопотной работой. В течение многих лет Ангус несколько раз в неделю бегал эквивалент гонки 10К. Это помогало ему чувствовать себя здоровым и энергичным. Но постепенно он начинал чувствовать утомляемость.

Тренер предложил Ангусу чередовать интервалы ходьбы, джоггинга и бега, и Ангус обнаружил, что он не только физически ощущает себя лучше, но и пробегает 10 километров быстрее, чем когда-либо, чувствуя себя бодрым на финише, а не истощенным. Он научился чередовать периоды стрессовых спринтов с периодами восстановления – ходьбой или бегом трусцой.

Урок из этой истории можно спроецировать не только на рабочее место, но и на домашнюю жизнь: многие люди говорят о «поддержании баланса» своей работы и жизни, как будто работа – это то, что вызывает стресс, а жизнь – то время суток, когда вы от него восстанавливаетесь. Но для большинства людей оба периода могут быть причиной стресса, а также возможностью для восстановления.

⁶⁴ layton, Derek. *Running to the Top*. Mountain View, CA: Anderson World, 1980.

Исследования Лоера, Шварца и других показывают, что успешные люди, которые здоровы и энергичны, чередуют свои периоды интенсивной производительности с периодами выздоровления как на работе, так и вне нее. Эти люди работают в том, что мы называем зоной создания энергии (ЕCZ): они сосредоточены на балансировании между выгоранием и восстановлением, чтобы генерировать больше энергии, а не пытаться управлять своим временем. Это касается как дома, так и работы.

В своей важной книге «Restore Yourself» Эди Гринблатт указывает, что большинство людей воспринимают работу и жизнь как две противоположности, которые необходимо уравновесить. Вместо этого она предлагает рассмотреть дополнительный континуум между выгоранием и восстановлением. Таким образом, деятельность (домашняя или рабочая) может быть либо выгоранием, либо восстановлением. Чтобы вести здоровую и счастливую жизнь, находить правильный баланс между выгоранием и восстановлением не менее важно, чем найти какую-то форму баланса между работой и жизнью.

Всегда будут моменты, когда мы поставлены в жесткие рамки сроков или есть риск переутомления от сверхурочной работы. Но если мы сместим наше мышление на восстановление, небольшие изменения будут накапливаться, чтобы составить огромную разницу в наших уровнях благополучия и успеха.

Лидер 10X, помимо работы с его сильными сторонами и страстями, также полон энергии и жизненной силы, и эта энергия исходит не из неисчерпаемой внутренней динамо-машины. Этот ресурс – физический, умственный и духовный – управляем внимательными, дисциплинированными людьми, которые научились практиковать немного самосознания.

В ЗОНЕ СОЗДАНИЯ ЭНЕРГИИ: УРОКИ ГОЛУБЫХ ЗОН

Журнал «National Geographic» существует с 1888 года, и из более чем 1400 выпусков, увидевших свет с тех пор, третий по успешности номер вышел в ноябре 2005 года с заглавной статьей писателя и исследователя Дана Бюттнера «Тайны долгой жизни», в которой он описал несколько сообществ, живущих в разных частях мира, где люди доживали до 100 лет и больше. В 2008 году, в содружестве с некоторыми ведущими мировыми экспертами по проблемам старения, он опубликовал книгу «Голубые зоны: уроки долгой жизни от людей, которые прожили больше остальных».

В своей книге Бюттнер описывает четыре таких места – хотя с тех пор он обнаружил еще несколько «голубых зон», где продолжительность жизни больше и люди, как правило, счастливы до конца своих дней. Например, на острове Окинава, в Японии, местные жители в 3 раза чаще достигают 100 лет, чем американцы, и у них в 5 раз реже развиваются сердечные заболевания. Итальянский остров Сардиния имеет самый большой в мире зарегистрированный процент людей, которые родились в 19 веке, – в одной деревне команда Бюттнера обнаружила семь (!) столетних жителей из 2500 человек, что в 14 раз больше, чем в Соединенных Штатах. На крошечном полуострове Никоя в Коста-Рике – в части света, не отличающейся большой продолжительностью жизни, – 60-летний мужчина в два раза чаще достигает 90-летнего возраста, чем его ровесники из многих богатых стран мира.

Четвертая «голубая зона» удивила многих: это город Лома-Линда (округ Сан-Бернардино, Калифорния), где люди живут в среднем на 8–10 лет дольше, чем другие американцы. Несмотря на экологические риски, которые они разделяют с другими людьми в Большом Лос-Анджелесе, у жителей Лома-Линды гораздо реже встречается смертность от рака и других хронических заболеваний.

Почему люди в голубых зонах живут дольше и имеют меньше проблем со здоровьем? Самое очевидное, что сближает эти общины, – они относительно малы и следуют традиционному образу жизни. Лома-Линда – это сообщество с высокой концентрацией адвентистов Седь-

мого дня, религиозной секты с определенным набором культурных практик, в которой часто совершаются браки внутри группы. Поэтому было бы легко утверждать, что секрет заключен в генетике, за исключением того, что ученые изучили членов сообщества «голубой зоны», которые уехали жить в другое место, и пришли к выводу, что гены лишь на 25 % ответственны за долголетие. Остальное определяется нашим образом жизни – где и как мы выбираем жить.

Итак, команда Бюттнера изучила жителей «голубых зон» и нашла еще несколько общих для них вещей:

- *Здоровая диета.* Это не удивительно. Здоровая диета является известным источником хорошего здоровья и долголетия. Люди «в голубых зонах» едят много свежих фруктов и овощей, очень мало мяса (адвентисты Седьмого дня – строгие вегетарианцы, которые не курят и не употребляют алкоголь), различные орехи и цельные зерна. Наряду с горными сельскими жителями Сардинии люди на греческом острове Икария – еще одна «голубая зона», обнаруженная командой Бюттнера, – едят то, что широко известно под названием «средиземноморская диета», т. е. пищу, богатую оливковым маслом, цельными зёрнами, фруктами и мелкой рыбой. Икарианцы пьют сырое козье молоко и красное вино, содержащее высокую концентрацию антиоксидантов. Частота сердечно-сосудистых заболеваний у них в два раза меньше, чем у американцев, а деменция среди них практически не наблюдается.

В то же время эти люди не являются «экстремалами» в своих убеждениях. Большинство из них едят мясо или рыбу, но умеренно, и они избегают, или, точнее, большинство из них не имеет доступа к высокообработанным пищевым продуктам. На Окинаве местные жители напоминают себе, что едят, пока они не насытятся на 80 %, что помогает им избежать крайностей пере- или недоедания. Исследования установили, что переедание, особенно обработанных пищевых продуктов, приводит к истощению энергии, которое может вызвать переутомление.

- *Регулярная физическая активность.* Почти все без исключения жители «голубых зон» физически активны. Адвентисты Седьмого дня в Лома-Линда, которые относятся к телу как к храму, обычно планируют регулярные занятия – часто в фитнес-центре кампуса в Университете Лома-Линда, который открыт для сообщества. В далеких от города «голубых зонах» жители поселка ежедневно ходят на работу, выполняют поручения или навещают друзей; они часто работают в саду или заняты другой подобной деятельностью, требующей расхода энергии.

- *Много отдыха.* Жители «голубых зон» спят по 8–10 часов: эксперты говорят, что для восстановления нашего мозга и внутренних органов это оптимальное количество времени. В деревнях Икарии и Никойи люди выделяют время в течение дня на дремоту, отдых или общение с друзьями.

Всем нам это знакомо: дедлайны, неожиданные изменения или дополнительные требования, внеурочная работа по ночам. Время от времени это случается. Иногда единственным ответом на проблему является продолжение работы до тех пор, пока она не будет сделана.

Однако, если это происходит постоянно, это, вероятно, признак того, что время и энергия – ограниченные ресурсы, из которых только один возобновляемый, – тратятся впустую. Исследователи Дрю Доусон и Кэтрин Рейд почти 20 лет назад установили, что работники, которые умеренно устали, были ослаблены так же или более, чем те, кто был откровенно пьян⁶⁵.

Доктор Чарльз Кзейслер, профессор Гарвардской медицинской школы, утверждает, что доказательная база для опасностей, связанных с нехваткой сна, теперь так же четко установлена, как и в случае с табаком 50 лет назад. Нехватка сна увеличивает риск сердечных заболеваний, высокого кровяного давления, диабета, метаболического синдрома⁶⁶, психических

⁶⁵ Dawson, Drew, and Kathryn Reid. "Fatigue, Alcohol and Performance Impairment." *Nature* 388, no. 6639, 17 июля 1997 г.: 235–237.

⁶⁶ Mullington, Janet, Monika Haack, Maria Toth, Jorge M. Serrador, and Hans K. Meier-Ewert. "Cardiovascular, Inflammatory, and Metabolic Consequences of Sleep Deprivation." *Progress in Cardiovascular Diseases* 51, no. 4, 2009: 294–302; Patel, Sanjay R.,

заболеваний⁶⁷ и некоторых видов рака⁶⁸. Это оказывает прямое влияние на нашу способность действовать умственно и физически⁶⁹. Исследование, опубликованное в журнале *Neuroscience* в 2014 году, обнаружило, что длительная нехватка сна была связана с постоянным повреждением головного мозга у крыс⁷⁰.

Кзейслер описывает сон как третий столп здоровья, наряду с физической активностью и полноценным питанием. Эти три столпа являются энергоресурсами – и продлителями продолжительности жизни – для людей в «голубых зонах», и есть свидетельства того, что они имеют решающее значение и на рабочих местах. Исследование, проведенное в 2012 году под руководством профессора здравоохранения Университета Бригэма Янга Рэя Меррилла, выявило, что сотрудники с нездоровым поведением, особенно плохим рационом питания, показывают значительно более высокий уровень снижения производительности на рабочем месте, что подтверждается несколькими другими исследованиями за последнее десятилетие в США и за их пределами.

Для Донала Скехана это было одним из самых неприятных событий в тот период, когда он так занят, что утратил связь со всем, что некогда так любил в своей работе. На экране он страстно показывал зрителям приготовление одного красивого питательного блюда за другим. «Но как повар я ел совершенно другую пищу, – признался он. – Это было смешно. Из-за дефицита времени мы перекусывали бутербродами на автозаправочных станциях или чем-то еще, к чему, по-хорошему, не стоит даже прикасаться».

Исследование Меррилла также показало, что работники, которые испытывали трудности в течение дня, были на 96 % более склонны к росту потери производительности⁷¹ – цифра поражает и заставляет считаться со связью между физической нагрузкой и физической и умственной энергией. В своей книге «Зажги себя!» психиатр из Гарварда Джон Рейти подробно описывает, как физические упражнения формируют «клеточную систему» мозга. Исследования мозга – как методом сканирования, так и когнитивными способами – неоднократно демонстрировали неоспоримые преимущества упражнений для мозга. Рейти называет упражнения «чудо-удобрением для мозга»: «Во-первых, они оптимизируют ваше мышление, что повышает способность к концентрации, уровень внимания и целеустремленности; во-вторых, они поощряют нервные клетки связываться друг с другом, что является основой для регистрации новой информации; и, в-третьих, это стимулирует развитие новых клеток из стволовых клеток в гиппокампе»⁷².

and Frank B. Hu. “Short Sleep Duration and Weight Gain: A Systematic Review.” *Obesity* 16 no. 3, 2008: 643–653; Patel, Sanjay R., Atul Malhotra, David P. White, Daniel J. Gottlieb, and Frank B. Hu. “Association between Reduced Sleep and Weight Gain in Women.” *American Journal of Epidemiology* 164, no. 10, 2006: 947–954.

⁶⁷ Gregory, Alice M., Freuhling V. Rijsdijk, Jennifer Y. F. Lau, Ronald E. Dahl, and Thalia C. Eley. “The Direction of Longitudinal Associations Between Sleep Problems and Depression Symptoms: A Study of Twins Aged 8 and 10 Years,” *Sleep* 32, no. 2, 1 февраля 2009 г.: 189–199; Krystal, Andrew D. “Sleep and Psychiatric Disorders: Future Directions,” *Psychiatric Clinics of North America* 29, no. 4, декабрь 2006 г.: 1115–1130.

⁶⁸ Markt, Sarah C., Erin E. Flynn-Evans, Unnur A. Valdimarsdottir, Lara G. Sigurdardottir, Rulla M. Tamimi, Julie L. Batista, Sebastien Haneuse, et al. “Sleep Duration and Disruption and Prostate Cancer Risk: A 23-Year Prospective Study.” *Cancer Epidemiology, Biomarkers & Prevention* 25, no. 2, февраль 2016 г.: 302–8; Phipps, Amanda I., Parveen Bhatti, Marian L. Neuhouser, Chu Chen, Tracy E. Crane, Candyce H. Kroenke, Heather Ochs-Balcom, et al. “Pre-diagnostic Sleep Duration and Sleep Quality in Relation to Subsequent Cancer Survival.” *Journal of Clinical Sleep Medicine* 12, no. 4, 15 апрель 2016 г.: 495–503; Thompson, Cheryl L., Emma K. Larkin, Sanjay Patel, Nathan A. Berger, Susan Redline, and Li Li. “Short Duration of Sleep Increases Risk of Colorectal Adenoma.” *Cancer* 117, no. 4, февраль 2011 г.: 841–847.

⁶⁹ Walker, Matthew P. “Sleep-Dependent Memory Processing.” *Harvard Review of Psychiatry* 16, no. 5, 2008: 287–298.

⁷⁰ Zhang, Jing, Yan Zhu, Guanxia Zhan, Polina Fenik, Lori Panossian, Maxime M. Wang, Shayla Reid, et al. “Extended Wakefulness: Compromised Metabolism in and Degeneration of Locus Coeruleus Neurons.” *Journal of Neuroscience* 34, no. 12, 19 марта 2014 г.: 4418–4431.

⁷¹ Merrill, R. M., S. G. Aldana, J. E. Pope, D. R. Anderson, C. R. Coberley, and A. W. Whitmer. “Presenteeism According to Healthy Behaviors, Physical Health, and Work Environment.” *Population Health Management*, 15.5, 2012, 293–301.

⁷² Ratey, John J. *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. With Eric Hagerman. New York: Little, Brown,

Аналогичным образом исследование сна также подтверждает вывод, озвученный несколько десятилетий назад великим Уинстоном Черчиллем, который был отличным прорицателем. «Не думайте, что вы сделаете меньше работы, если поспите днем, – сказал он однажды. – Это глупое представление, которого придерживаются люди, у которых нет воображения. Вы сможете добиться большего. Я уверен, вы получите два дня в одном, по крайней мере, полтора. Когда началась война, мне пришлось спать и днем, потому что это был единственный способ справиться с моими обязанностями»⁷³.

С тех пор исследователи установили, что короткий сон – всего 15–20 минут – может освежить нас, улучшить настроение и повысить когнитивное функционирование. Вы начинаете вторую половину дня, будто только что проснувшись.

Исследование «голубых зон» Бюттнером примечательно не перечислением основ здорового образа жизни – мол, хорошо питаться, тренироваться и получать достаточно отдыха полезно для нас. Это не является откровением. Настоящим открытием его исследования стало подтверждение того, насколько значителен результат «правильных» изменений, даже совсем небольших, в диете, физических упражнениях и сне как для каждого человека, так и для организаций. Чтобы извлечь выгоду из этих знаний, вам не нужно полностью пересматривать свою жизнь. Как отмечает в своей книге Бюттнер: «Вам не обязательно делать абсолютно все... знайте, что, независимо от того, что вы выберете, скорее всего, это добавит месяцы или годы вашей жизни»⁷⁴. Как демонстрируют примеры людей из «голубых зон», вы так же будете добавлять качество жизни к своим годам – жить лучше, а также дольше.

ЗАОСТРЯЮЩИЕ МОМЕНТЫ: ЗДОРОВЬЕ

- Определите свои самые большие каналы истощения энергии – нездоровое питание? внеурочная работа? пропуск обеда? бесконечные встречи? опоздания на встречи? – и источники ее восстановления. Что, помимо продолжительного отпуска, сработало для вас в прошлом, дав возможность почувствовать себя энергичным и полным сил?

- Определите стратегии, как попадать в зоны восполнения энергии – свести к минимуму влияние факторов истощения энергии дома и на работе и сделать энергоподзарядку регулярно запланированным пунктом в вашем еженедельнике.

- Помните, что факторы истощения и восстановления, описанные в этой главе, относятся не только к физической энергии, но и к умственной, и эмоциональной энергии. Создавая новые возможности для себя, убедитесь, что вы учитываете все аспекты: укрепление вашего тела, ума и социальной и семейной сети поддержки. Если один из ваших факторов выгорания – это чувство изоляции, всей физической активности в мире будет недостаточно. Как показала социальный психолог Барбара Фредриксон, самыми эффективными восстановителями ощущения счастья и эмоциональной энергии зачастую являются другие люди.

ВОССТАНОВИТЕЛЬНАЯ РОЛЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ

Барбара Фредриксон посвятила свою карьеру документальному подтверждению ценности положительных эмоций. «Благодаря опыту положительных эмоций, – пишет она, – люди трансформируются, становятся более творческими, знающими, устойчивыми, социально

2008.

⁷³ Quoted in Hammond, Kayla. “National Napping Day Spotlights the Benefits of a Midday Siesta.” *Huffington Post*, 17 ноября 2011 г. Сайт http://www.huffingtonpost.com/2011/03/14/national-napping-day_n_835063.html.

⁷⁴ Buettner, *The Blue Zones*.

интегрированными и здоровыми»⁷⁵. Дополнительные исследования, в том числе проведенные врачом Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Стивом Коулом, установили связь между счастьем и здоровьем: наша иммунная система становится сильнее, когда мы счастливы, и ослабевает, когда мы расстроены или подавлены. Счастливые люди живут дольше и лучше.

Увеличение объема положительных эмоций является ключевым фактором, определяющим количество энергии, которую мы привносим в нашу работу. Поэтому важно ответить на следующие вопросы. Как вы можете максимизировать свою положительную эмоциональную энергию? Что приводит к истощению этой энергии? Что восстанавливает ее до уровня, позволяющего вам процветать, подобно жителям «голубых зон»?

Команда Бютнера определила несколько общих черт, присущих жителям «голубых зон», которые не могут быть привязаны непосредственно к механизмам функционирования человеческого тела. У долгожителей отмечалась сильная социальная поддержка, помогавшая им поддерживать высокую эмоциональную и духовную энергию: они, как правило, принадлежали к организованной религиозной конгрегации, жили своей жизнью при наличии сильного семейного ядра и имели много близких друзей. Они также жили с сильным чувством цели своей жизни и работы.

Эмоциональные преимущества этих обстоятельств и несчастья, которые могут возникнуть в результате их отсутствия, трудно переоценить. Очевидно, что, как мы знаем о «голубых зонах» из многих исследований, а также из нашей собственной жизни, отношения являются основным источником положительных эмоций. Однако не все наши межличностные отношения обладают восстановительными способностями. Наши положительные эмоции находятся на пике, когда мы проводим время с людьми, которые подталкивают нас вверх, а не вниз, с которыми мы наслаждаемся здоровыми, а не токсичными отношениями.

Часто наши факторы истощения и восстановления – это небольшие события, которые в совокупности окрашивают нашу жизнь разными красками. Для Тала один из значительных факторов выгорания – риск опоздать на встречу и беспокойство по этому поводу. Вместо того чтобы попытаться максимально эффективно управлять своим временем, тщательно планируя все таким образом, чтобы прибывать минута в минуту, Тал решил уменьшить этот негатив, приезжая заранее. Он человек действия, личность типа А, он не из тех, кто собирается просто *сидеть там*, – поэтому он берет с собой книгу. Эта небольшая корректировка вносит большой вклад в его уровень счастья.

Конечно, невозможно устранить все неприятные эмоции – и, конечно, эти эмоции иногда необходимы. Как с явным переключением замечает Любомирская и ее коллеги: «В некоторых ситуациях позитивный эффект – это не самый функциональный ответ». Неприятные эмоции, хотя и неизбежные, могут оказывать меньшее истощающее влияние на нашу энергию, если мы можем рассказать о них другим – терапевту, члену семьи или коллеге⁷⁶.

Исследования, проведенные социальными психологами Джеймсом Пеннебейкером и Лорой Кинг, показали, что даже те, кто не особенно готов разделить неприятные эмоции с группой, могут облегчить беспокойство, просто изложив свои переживания письменно.

Верно и обратное: один из лучших способов повысить уровень положительных эмоций и восстановить энергию – это написать о положительном опыте. Этот подход применили в своей работе психологи Хадасса Литтман-Овадия и Дина Нир, которые попросили участников исследования каждый вечер записывать три вещи, которые они ожидают от следующего дня. Те, кто делал это, были менее подвержены пессимизму, чувствовали себя более энергичными и испытывали меньше неприятных эмоций.

⁷⁵ Fredrickson, Barbara L. “The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.” *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 359, 2004: 1367–1377.

⁷⁶ 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.

Выражения благодарности могут быть особенно эффективными восстановителями, если их разделить с другими. Благодарственное письмо или выражение признательности другому способствуют продвижению к счастью и формированию длительных отношений, будь они личными или профессиональными.

Исследования Эммонса и Маккалоу продемонстрировали, что ежевечернее записывание событий и обстоятельств, за которые мы благодарны, способствует формированию более высокого уровня счастья и оптимизма, а также повышению производительности и улучшению здоровья. Подобное выражение благодарности является важным элементом успеха на рабочем месте, где единственным списком, к которому мы регулярно обращаемся, является список дел. Но Тереза Амабайль, профессор Гарвардской бизнес-школы, доказала, что сотрудники, которые фиксируют прогресс, достигнутый за день, будь то заполнение отчета или звонок потенциальному клиенту, более счастливы, продуктивны и более творческие. Сколько из нас тратит время в конце дня, чтобы оценить собственные достижения? Признание того, что мы сделали, не только приятно, но и способствует повышению производительности.

УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ КОМАНД: НАСТРОЙКА ТОНА, УСТАНОВКА ТЕМПА

Мы работали с организациями всех видов во всем мире, мы видели этот принцип в действии: приятные или неприятные эмоции либо подпитывают, либо истощают эмоциональную энергию, почти независимо от характеристик группы. У каждой организации или команды, с которой мы работали, был особый эмоциональный тон, и, хотя часто сложно за ограниченное время, которое мы проводили с этими людьми, определить, как именно настроен этот тон, ответственность за него в конечном счете лежит на руководстве.

Фредериксон и другие заложили основу, доказав, что люди, которые переживают позитивные эмоции, более мотивированы, более творческие и интенсивнее работают. Они лучше учатся, более приспособлены к темпам изменений в современном мире. Они здоровее, и они реже теряют работу. У них хорошие отношения с коллегами, и они более преданны организации в целом.

Итак, как же мы настраиваем тон, который приводит к таким результатам? К сожалению, мы видели много примеров того, как делать этого не стоит. Несколько лет назад Ангус работал с крупной компанией связи, которая только что расширилась, приобретя еще одну компанию, находившуюся в разгаре запуска новой линии обслуживания. Управляющий директор приобретенной компании и его команда уже много лет работали над запуском, и для них это было очень важно; по всем помещениям были развешаны плакаты и видеоз экраны, информирующие о новом сервисе.

Генеральный директор компании-покупателя решил, что день объявления о запуске – хорошее время для визита. После того как управляющий поглощаемой компании сделал соответствующее заявление, новый генеральный директор встал и сообщил собравшемуся коллективу реально мерзким тоном: «Вы абсолютно точно не запустите этот проект в таком масштабе. Меня не волнует, что вы объявили. Я приостанавливаю это». Он бросил маленькую монету на пол. «Вместо этого, – сказал он, указывая на плакаты, вымпелы и видеоз экраны, – запуск будет выглядеть так». И указал на монету на полу.

Для Ангуса это был редкий шанс стать свидетелем непревзойденного провала руководства: генеральный директор публично оскорбил управляющего директора и менее чем за минуту превратил воодушевление более 400 человек в ядовитый гнев.

Неудивительно, что слияние не пошло хорошо.

В 1990-х годах группа итальянских исследователей обнаружила, что отдельные нейроны в лобной и теменной коре обезьян-макак реагировали, и когда обезьяны хватали объект, и когда

они наблюдали, как другой примат хватается тот же объект. Невролог В. С. Рамачандран с тех пор назвал эти нейроны, известные как зеркальные нейроны, «нейронами, которые сформировали цивилизацию»⁷⁷.

Последующие исследования показали, что зеркальные нейроны существуют и у людей и что они не ограничены двигательной зоной коры головного мозга. Они также отражают эмоции и ощущения людей в процессе взаимодействия⁷⁸. Зеркальные нейроны помогают объяснить феномен эмоционального «заражения» – того, как приятные или неприятные эмоции имеют тенденцию распространяться словно вирус среди членов группы. Мы автоматически и бессознательно настраиваемся на действия и эмоции других. Нам не нужно *думать* о том, что делают или чувствуют другие. Мы просто знаем. Это важное знание для лидера, потому что подчиненные сильнее отражают эмоции и действия лидера, чем других членов группы. Тем не менее формирование позитивности в команде может оказаться процессом сложным, поскольку вы, вероятно, также хотите, чтобы члены команды не теряли связи с реальностью. Атмосфера позитивности не означает действий на слепой вере или игнорирование проблем – она означает, что вы и члены вашей команды сможете работать вместе, чтобы добиться хорошего результата в сложной ситуации. Как сформулировал Тони Шварц: «Вот парадокс: чем больше вы сможете обращать ваше внимание на то, что заставляет вас чувствовать себя хорошо, тем больше у вас будет возможностей справиться с тем, что прежде заставляло вас чувствовать себя плохо»⁷⁹. Когда вы этого добьетесь, положительный эффект будет ощущаться во всем вашем отделе или организации.

Это был трудный урок для Донала Скехана, который, несмотря на карьеру в сфере, которую он любил, оказался издерганным, измученным и больным. После пребывания во вьетнамской больнице он прошел программу лидерства 10X и потратил некоторое время на размышления о вещах, связанных с его работой, которые приносили ему радость. Как медийная личность, на экране он выглядел представительным, но при этом чувствовал себя одиноким, хотя на самом деле являлся владельцем бизнеса, лидером производственной команды, которая путешествует с ним по миру. Он понял, что вместе, выпуская одну передачу за другой, они попали в изматывающий цикл, что лишило их работу всякого удовольствия.

«То, что я безусловно понял из программы, – это важность празднования наших успехов, – сказал он. – Прежде мы просто переходили к следующему проекту. Мы могли провести потрясающий общенациональный тур по 25 регионам, а затем шли дальше, вместо того чтобы сказать: «Подождите секунду. Мы только что провели 25 ночей в туре. И людям было интересно. Давайте отметим это. Это потрясающе». И тогда боевой дух команды усилится, потому что на самом деле это бы означало: «Это блестяще. Мы сделали это. Что мы будем делать дальше?»»

Практика «перехода к следующему» является важным аспектом в управлении энергией команды. Лоер и Шварц, чтобы проиллюстрировать свое понимание управления энергопотреблением, сравнивают бегунов на дальние дистанции – «изможденных, бледных, слегка подавленных и эмоционально истощенных» – и спринтеров – «мощных, полных энергии и стремящихся достичь своих пределов».

⁷⁷ Ramachandran, Vilayanur. “The neurons that shaped civilization.” TED India video, 7:43. ноябрь 2009 г. Сайт https://www.ted.com/talks/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization.

⁷⁸ Keysers, Christian, Bruno Wicker, Valeria Gazzola, Jean-Luc Anton, Leonardo Fogassi, and Vittorio Gallese. “A Touching Sight: SII/PV Activation during the Observation and Experience of Touch.” *Neuron* 42, no. 2, 22 апреля 2004 г.: 335–346; Wicker, Bruce, Christian Keysers, Jane Plailly, Jean-Pierre Royet, Vittorio Gallese, and Giacomo Rizzolatti. “Both of Us Disgusted in My Insula: The Common Neural Basis of Seeing and Feeling Disgust.” *Neuron* 40, no. 3, 30 октября 2003 г.: 655–664.

⁷⁹ Schwartz, Tony. “Overcoming Your Negativity Bias.” *New York Times*, 14 июня 2013 г. Сайт <https://mobile.nytimes.com/blogs/dealbook/2013/06/14/overcoming-your-negativity-bias/>.

Мы, и особенно Ангус, сам довольно хороший бегун на длинные дистанции и, как вы скоро увидите, совсем не эмоционально истощенный, считаем, что эта аналогия несколько несовершенна. Но мы согласны с тем, как Лоер и Шварц описывают преимущества спринтеров, которые те имеют, так сказать, на рабочем месте: «Независимо от того, насколько интенсивным требованиям им приходится соответствовать, финишная линия хорошо видна на расстоянии 100 или 200 метров по трассе. Мы тоже должны учиться видеть свою жизнь как серию спринтерских забегов, полностью отдаваясь работе в течение одного периода времени, а затем полностью отключаться и добиваться обновления, прежде чем нырнуть обратно в битву, чтобы противостоять любым вызовам, стоящим перед нами»⁸⁰.

Исследование доказывает несколько вещей: люди с большей вероятностью хорошо работают вместе, когда они заботятся о своих телах, умах и душах – если после периодов интенсивной, требовательной активности наступает время отдыха и восстановления. Они генерируют положительную эмоциональную энергию, моделируя отношения с окружающими людьми.

Лидер 10X также понимает, что время является индифферентным фиксированным ресурсом: само по себе оно ничего не делает, кроме как ведет вас через календарь. Лидер 10X сосредотачивается на энергии, которая позволяет ему и его команде реализовать свой потенциал в течение отрезка времени, который у них есть, – обеспечить своим телам и умам топливо и отдых, которые им необходимы для расцвета.

ТАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА ДЛЯ СОЗДАНИЯ И ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ЭНЕРГИИ

• **Повышение осведомленности:** как в сжатые сроки сформировать здоровую, энергогенерирующую культуру. При наборе сотрудников включите в собеседование вопрос: «Что дает вам энергию, а что забирает вашу энергию?» Вводя новых коллег в команду или организацию, проинформируйте их о важности здорового поведения – правильном режиме питания, сна, занятии спортом и размышлений.

Важно также поддерживать осведомленность относительно концепции восстановления и обновления энергии. Может быть, полезно периодически использовать опыт Энергетического проекта Тони Шварца (<https://theenergyproject.com/key-ideas>). Обсуждения периодов, когда люди чувствовали себя полными энергии или, напротив, истощенными, могли бы стать полезным начинанием. Важно, чтобы члены команды назвали несколько, два или три, случая на работе или дома, когда они чувствовали себя воодушевленными и на вершине жизни, – и проанализировали почему. Выявление *почему* является важным шагом на пути формирования ритмов и способов работы, повышающих энергию команды. Чтобы поддерживать позитивную энергию и здоровое поведение, руководители групп могут внедрить практику обсуждения достигнутого прогресса, скажем, в начале каждой недели или на итоговом собрании, как в рамках встреч «один на один», так и в группе.

• **Забота о здоровье и благополучии** также должна быть встроена в планирование и оценку результатов. Руководителям команд стоит планировать работу, сначала проверив эмоциональные и психологические потребности – факторы, истощающие и восстанавливающие энергию, – членов команды, включать эти данные в документы, касающиеся производительности, и моделировать подход, соответствующий этим измерениям. При анализе результатов и вознаграждении коллег руководители групп должны проводить различие между высокой эффективностью и устойчивой эффективностью, обсуждая не только то, чего они достигли, но также и то, как они этого достигли, уделяя особое внимание влиянию здорового поведения на эффективность и ее устойчивость.

⁸⁰ Loehr, Jim, and Tony Schwartz. “The Making of a Corporate Athlete.”

- **Сокращение факторов истощения:** команда должна осознавать, что сверхурочные часы работы часто являются неэффективными из-за усталости. Это понимание тоже должно стать частью культуры организации, зафиксированной в руководящих инструкциях и общих правилах: например, что сотрудники должны покинуть офис в 17:00, что следует избегать работы, в том числе с электронной почтой, в выходные дни. Кроме того, сотрудники должны иметь запланированный день – например, каждую вторую пятницу – для работы дома. Руководители организации могут стать образцами для подражания в этом отношении, устанавливая четкие границы работы /отдыха.

Предположение о том, что введение перерывов равносильно ослаблению производительности, должно быть оспорено, а регулярные перерывы должны быть встроены в рабочий день. Однако это может стать большим, чем просто перерыв: прогулка во время ланча и беседы, пробежки, короткие сеансы медитации или презентации приглашенных гостей – все это должно быть факультативным, чтобы позволить сотрудникам восстанавливать энергию по своему усмотрению, и доступным. При планировании графиков работы и проектов руководители групп должны следить за тем, чтобы каждый сотрудник имел перерыв днем, обычные выходные вне работы и ежегодные отпуска.

- **Поощрение формирования и восстановления энергии:** важно информировать членов команды о здоровом питании, но также важно поощрять их как на рабочем месте, так и вне его. Здоровые продукты и закуски должны быть доступны в кафетериях, комнатах для отдыха и в торговых автоматах, а также во время собраний.

Занятые люди часто попадают в саморазрушающий цикл: они понимают, что физические упражнения помогают восстановить их энергию на работе, но при этом часто ссылаются на работу как на основную причину, мешающую заниматься спортом. По возможности, упражнения должны быть включены в распорядок рабочего дня. В дополнение к регулярному посещению спортзала это означает проведение встреч «на ногах» или в процессе прогулки вместо традиционных обсуждений за столом для переговоров. Сотрудники, которые ездят в командировки, должны выделить в своих графиках время для зарядки и восстановления. Коллег следует поощрять как индивидуально, так и в командных дискуссиях, в ходе которых разрабатываются и корректируются индивидуальные программы физических упражнений для достижения конкретных целей в области охраны здоровья.

- **Создание эмоциональной энергии и организация социальной поддержки:** интенсивно работающие члены команды могут забросить занятия, которые восстанавливают их энергию и приносят им радость, и их следует поощрять к возвращению к другим интересам вне работы. Им можно предложить сделать короткую презентацию об одном из своих увлечений и о том, что это значит для них. Это может стать одним из направлений общей стратегии формирования позитивной рабочей среды, такой как Google Garage, общей площадки, где сотрудники собираются вместе, чтобы учиться, открывать и создавать, и все это с элементами веселья и игры. Смех следует поощрять и провоцировать.

Руководители должны поощрять своих коллег активно включать время для семьи/друзей в свои графики, резервировать «социальное время» в своих планах физических упражнений – например, выгул собаки с другим членом семьи или объединение для прогулок в обеденное время. Социальная поддержка может быть встроена в фазу планирования встреч с назначенными специалистами по здравоохранению, помогающими в сфере охраны здоровья и поддерживающими сотрудников в нужном направлении.

Глава 6

Принятие: увидеть необычное в обычном через вдумчивое участие

«Эйнштейн не изобретал теорию относительности, когда выполнял многозадачную работу в швейцарском патентном ведомстве».
Давид Мейер, когнитивный психолог, Мичиганский университет⁸¹

Кевину Глинну всегда нравилось переживать легкий стресс. В 2010 году, будучи студентом факультета права и бизнеса, Кевин отправился в Нью-Йорк на стажировку в финансовую компанию Raymond James. «Мне понравилась суэта и суматоха Нью-Йоркской фондовой и товарной биржи, – рассказал он. – Это высокопроизводительная, агрессивная, конкурентоспособная индустрия. Меня это привлекало».

Вернувшись к учебе, Кевин начал работать в транснациональной банковской структуре Goldman Sachs. Он продолжил учебу, получил диплом по бизнесу и юриспруденции и пошел работать на полный рабочий день в высокооплачиваемый отдел продаж проблемных долгов. Он провел в фирме четыре года. «Навыки, которые я приобрел в Goldman, были блестящими, – отмечал он. Но чем больше он узнавал, тем больше жаждал своего следующего приключения. В 2015 году, в конце второго года работы на полную ставку, Кевин, который всегда был предприимчив и начал три своих бизнеса еще в колледже, подписал контракт на прохождение нашей программы лидерства 10X.

Одним из результатов, на который рассчитывал Кевин, было развитие навыков, выходящих за рамки продаж, но, что интересно, одной из первых вещей, которые программа помогла ему понять, заключалась в том, что его мастерство в продажах могло быть улучшено. «Я сидел в отделе продаж, – рассказал он, – и то, что я обычно делал, это отвечал на телефонные звонки и рассказывал о рынке: «В целом я вижу, что сегодня клиенты торгуют облигациями, причем сектор розничной торговли наиболее активен. Это то, что и вам следует делать». Но когда в ходе программы 10X, размышляя о своей работе, я пришел к выводу: «Это не работает. Нет никакого участия контрагента. Я его не слушаю».

Кевин понял, что не был полностью погружен в эти взаимодействия. Он отвлекался на множество рутинных занятий и утрачивал один из важнейших показателей производительности, который мы, по примеру великих лидеров, определили как поглощенность. В Potentiallife мы культивируем осознанную поглощенность работой и отношениями, предоставляя слушателям инструменты, необходимые для перехода от привычной пассивности – ожидания, что случится нечто хорошее, к активному, продуманному взаимодействию, которое повышает производительность и уровень удовлетворенности.

Исследования эффекта вовлеченности установили, что такой подход приводит к лучшим результатам как частных лиц, так и организации. В 2008 году консалтинговая фирма Towers Perrin запустила глобальное исследование уровня вовлеченности, опросив 90 000 сотрудников средних и крупных организаций 18 стран. После анализа ответов Towers Perrin изучила влияние степени вовлеченности работников на производительность компании. Компании, чьи сотрудники сообщили о высоком уровне вовлеченности в работу, как выяснилось, имели значительно лучшие финансовые результаты – в среднем почти 20 %-ный по сравнению с предыдущим годом рост операционных доходов, по сравнению с более чем 32 %-ным снижением показателя у организаций, чьи сотрудники сообщили о низком уровне участия. Аналогичные

⁸¹ Quoted in Gallagher, Winifred. *Rapt: Attention and the Focused Life*. New York: Penguin, 2009.

корреляции наблюдались и по другим показателями эффективности, включая темпы роста, прибыль на акцию, а также валовые и чистые операционные показатели.

Однако организации с высоким уровнем вовлеченности оказались в явном меньшинстве. Из 90 000 опрошенных только каждый пятый сообщил, что он полностью вовлечен в работу⁸².

Исследование института Gallup «Ситуация на рабочих местах в США: информация о вовлеченности сотрудников для бизнес-лидеров», опубликованное в 2013 году, содержало некоторые мрачные открытия: среди 350 000 американских рабочих 70 % были либо не вовлечены (отвлекались, «отбывая время» без особых затрат энергии или энтузиазма), либо активно устранялись от работы (к сожалению, тем самым нанося вред деятельности других), что обошлось США от 450 до 550 млрд долл. в год⁸³.

ПРЕИМУЩЕСТВА СОСТОЯНИЯ ПОТОКА ЗНАЧИТЕЛЬНЫ: ЭТО СПОСОБСТВУЕТ КАК ПИКОВОМУ ОПЫТУ, ТАК И МАКСИМАЛЬНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

Что означает вовлеченность? Для наших целей мы в значительной степени полагаемся на концепцию потока Михайя Чиксентмихайи, представленную в главе 3. «Человек в потоке, – пишет Чиксентмихайи, – полностью сосредоточен. В его сознании нет места для отвлекающих мыслей, нерелевантных чувств. Эгоизм исчезает, но человек чувствует себя сильнее обычного. Чувство времени теряется: часы, кажется, проходят за несколько минут... чем бы человек ни занимался, оно того стоило». У всех нас был похожий опыт: чтение книги, просмотр спектакля, приготовление еды, беседа с другом или игра в теннис могли настолько поглотить нас, что мы теряли чувство времени.

Преимущества состояния потока значительны: это способствует как пиковому опыту, так и максимальной производительности. Другими словами, пребывание в потоке отражает суть того, что мы подразумеваем под радостью лидерства, – нам нравится то, что мы делаем, делая это хорошо.

Однако пребывание в потоке, как отмечает Чиксентмихайи, встречается гораздо реже, чем могло бы. Он ссылается на результаты опросов Gallup, в ходе которых в 1997 году взрослым людям задавался простой вопрос: вы когда-нибудь погружаетесь в какую-либо деятельность настолько глубоко, что остальное перестает иметь значение и вы теряете ощущение времени? Результаты исследования, проведенного более чем в 140 странах, оказались неоднозначными. Только от 15 до 20 % респондентов испытывали такой уровень вовлеченности ежедневно. Примерно такая же доля опрошенных *никогда* не испытывала ничего подобного.

Не очень обнадеживающие цифры. Но мы придерживаемся принципа шутки про наполовину полный стакан, ведь оставшиеся 60–70 % опрошенных сообщили, что они иногда испытывают такой уровень поглощенности – раз в неделю или в несколько месяцев⁸⁴. Очевидно, что существует потенциал для более частого переживания ощущения потока.

Почему состояние поглощенности настолько редко для сегодняшних людей? В первой части этой книги мы назвали три фактора разъединенности в трудовой сфере: текучесть кадров, изменчивость ролей и текучесть информации. Было бы разумно предположить, что *текучесть* является предпосылкой *потока*, но текучесть, которую мы описываем, является турбу-

⁸² Towers Perrin. *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*. 2008. Сайт https://c.yimcdn.com/sites/simnet.site-ym.com/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf.

⁸³ Gallup Inc. *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U. S. Business Leaders*. 2013. Сайт https://www.ctdol.state.ct.us/osha/Breakfast/Archives/11-1814/State_of_the_American_Workplace_Report_2013.pdf.

⁸⁴ Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. 461 с.

лентной и разнонаправленной, а поток, о котором говорит Чиксентмихайи, представляет собой интенсивную фокусировку.

Современное рабочее место, породившее термин «многозадачность», похоже, прекрасно спроектировано для того, чтобы препятствовать возможности вхождения в состояние потока, свести на нет нашу способность уделять пристальное внимание тому, что имеет значение. Офисы, как правило, представляют собой скопление кабинок, открытую среду, в которой сотрудники подвергаются бомбардировке чужими разговорами и шумом. Работники офиса время от времени поднимаются над перегородками своих кабин, чтобы обнаружить источник внезапного шума. Поэтому многие из нас избегают таких офисов, работая дома или где-то еще, где нас отвлекает множество факторов. Если вы можете припомнить эпизод, когда вы разговаривали по телефону с коллегой или клиентом и при этом не просматривали что-то еще – сообщения на экране компьютера или телефона, или электронную таблицу, – вы необычный человек.

Также в офисах расфокусируют внимание постоянные прерывания работы. В исследовании рабочих мест, проведенном в 2013 году, Рейчел Адлер и Раquel Бенбуна-Фич выявили, что в среднем случается почти 87 перерывов в день – из них 22 из-за внешних причин, а 65 – по личным поводам сотрудника⁸⁵.

Совместное исследование Глории Марк, профессора информатики Университета Калифорнии, а также Ирвина и Даниэлы Гудит и Ульриха Клоке из Университета Гумбольдта в Германии выявило, что ученые отвлекаются в среднем каждые три минуты и что для человека требуется в среднем 23 минуты, чтобы вникнуть после перерыва в задачу⁸⁶. В 18 % случаев, по наблюдениям Адлера и Бенбуна-Фича, к прерванному исполнению задачи не возвращаются до конца дня вообще⁸⁷.

Современное рабочее место, а часто и сама природа современной работы поощряют рассеянность, отключение от выполняемой задачи и трудности с концентрацией внимания. Как установили Марк и ее коллеги, свойственная офисам суета способна значительно ухудшить показатели качества и объема работы, а также уровень взаимодействия в команде.

Гарвардский психолог Эллен Лангер изучила влияние рассеянности и концентрации внимания на производительность лидеров. Ее исследование выявило, что многие люди, занимаясь выполнением задачи, инстинктивно копируют образцы мышления и поведения из прошлого опыта. В своей работе «Внимательность», впервые опубликованной в 1989 году, она делает вывод о том, что изменчивость мира требует острой и постоянной внимательности. По мнению Лангер, следование рутинному и другому автоматизированному поведению приводит к скуке, ошибкам, а также ощущению того, что ход жизни является predetermined – это совсем не то, чего мы хотели бы лично для себя или своей организации.

Когда Кевин обнаружил, что снова и снова повторял один и тот же прием в продажах, он пришел к выводу о необходимости некоторых важных корректировок. Проведя некоторое время на наших занятиях, он внес несколько простых изменений и, как вы вскоре увидите, полностью изменил свою жизнь.

⁸⁵ Adler, Rachel, and Raquel Benbunan-Fich. "Self-Interruptions in Discretionary Multitasking." *Computers in Human Behavior* 29, no. 4, июль 2013 г.: 1441–1449.

⁸⁶ Mark, Gloria, Daniela Gudith, and Ulrich Klocke. "The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress." Paper presented at the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Florence, Italy, апрель 2008 г.

⁸⁷ Adler and Benbunan-Fich, "Self-Interruptions in Discretionary Multitasking."

ВАЖНОСТЬ ВНИМАТЕЛЬНОСТИ

Исследования Адлера, Бенбуна-Фича и Марк и их коллег, исходящих из предположения, что на современном рабочем месте уже ничего нельзя изменить, представляют собой сценарий кошмара. Но мы предпочитаем видеть большой потенциал для улучшения ситуации. Если 65 из 87 ежедневных отвлечений от выполнения задачи возникает по нашим собственным причинам, это означает, что три четверти негативных факторов находятся полностью под нашим контролем. Если мы научимся быть внимательными и сосредоточенными, мы сможем научиться испытывать вовлеченность в поток гораздо чаще.

Обучение внимательности быстро становится важной областью экспериментов для компаний, таких как Deutsche Bank, Procter & Gamble, AstraZeneca и General Mills, нацеленных на повышение эффективности работы. Джон Кабат-Цинн, автор концепции снижения уровня стресса путем его осознания, является одним из пионеров этой новой области обучения и тренингов. В своей книге «Самоучитель по исцелению» он пишет: «У всех нас есть способность быть внимательными. Все, что для этого требуется, связано с культивированием нашей способности обращать внимание на настоящий момент»⁸⁸.

Кабат-Цинн сравнивает обучение внимательности с действиями музыкантов оркестра, которые выделяют время, чтобы убедиться, что их инструменты верно настроены. Величайшие оркестры в мире не просто начинают играть Бетховена или Моцарта, хотя у них есть и величайшие музыканты, и лучшие инструменты. Они сначала тратят время на то, чтобы настроить свои инструменты, а затем подстроиться друг к другу.

Интересно отметить, что в одном из самых известных исследований Лангер о внимательности, опубликованном в 2008 году, участвовал оркестр. Музыкантов попросили исполнить произведение двумя способами. Сначала им предложили воссоздать успешное исполнение, которым они были удовлетворены в прошлом. Затем они получили набор инструкций и включили в исполнение новые тонкие нюансы, что потребовало более внимательного подхода. Команда Лангер обнаружила две вещи. Во-первых, музыканты действительно предпочитали создавать новые версии. Во-вторых, когда записи каждого исполнения были представлены аудитории, не подозревающей о различии, более внимательно исполняемые пьесы были оценены выше⁸⁹.

«За более чем 30 лет исследований, – пишет Лангер в *Harvard Business Review*, – мы обнаружили, что рост осознанности ведет к расцвету харизматичности и повышению производительности, уменьшает «выгорание» и сокращает риск несчастных случаев, а также увеличивает творческий потенциал, память, внимательность, остроту положительных эмоций и даже продолжительность жизни. Когда мы внимательны, то можем воспользоваться потенциалом возникающих возможностей и предотвратить опасности, которые еще не проявились. Это верно и для руководителя, и для сотрудников»⁹⁰.

КОГДА МЫ ВНИМАТЕЛЬНЫ, ТО МОЖЕМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ВОЗНИКАЮЩИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРЕДОТВРАТИТЬ ОПАСНОСТИ.

⁸⁸ Kabat-Zinn, Jon. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. 15th anniversary ed. New York: Delta, 2005.

⁸⁹ Langer, Ellen, Timothy Russel, and Noah Eisenkraft. “Orchestral Performance and the Footprint of Mindfulness.” *Psychology of Music* 37, no. 2, апрель 2009 г.: 125–136.

⁹⁰ Langer, Ellen. “A Call for Mindful Leadership.” *Harvard Business Review*, 28 апреля 2010 г. Сайт <https://hbr.org/2010/04/leaders-time-to-wake-up>.

Эти два вывода исследователей – что большая часть отвлекающих факторов, мешающих нам каждый день, находятся в пределах нашего контроля и что осознанность и ощущение потока могут культивироваться и им можно научиться, – похоже, опровергают третий миф, представленный в главе 3: пиковые переживания обязательно редки и являются продуктом особых, необычных событий. На самом деле эти возможности вокруг нас. Нам просто нужно лучше осознавать их и действовать соответственно.

ПОТОК 101

Многолетние исследования Чиксентмихайи, в ходе которых он интервьюировал художников, спортсменов, изобретателей, бизнес-лидеров и других специалистов, привели его к выводу, что попадание в поток может быть доступно любому человеку, занимающемуся практически любой деятельностью. Он сформулировал три условия, которые люди сами могут создать, чтобы повысить вероятность достижения состояния потока.

Во-первых, нужно стремиться к четко определенной цели – исполнить музыкальную пьесу, написать ежегодный отчет или выступить перед собранием людей. На самом деле не имеет значения, в чем состоит цель или будет ли она впоследствии заменена другой целью. Важно то, что в любой конкретный момент направление, в котором мы движемся, предельно ясно и нас устраивает.

Во-вторых, очень важно, чтобы каждый, преследуя эту цель, действовал в соответствии с четко определенным набором правил. Сколь недвусмысленна цель, столь незыблемы и правила – иначе можно потерять фокус или отвлечься, пытаясь их интерпретировать. Это одно из условий легкого проникновения в поток, где часы проходят как минуты, как при игре в видеоигры. Китайский игровой дизайнер Дженова Чен, написавший о применимости теорий потока к дизайну видеоигр, создал на основе идей Чиксентмихайи загружаемую игру, которую назвал fLOW. В игре fLOW игроки ведут водный микроорганизм через океанские глубины, поглощая другие организмы и развиваясь в процессе.

Многие игроки обнаружили, что fLOW вызывает привыкание. В первые четыре месяца онлайн игру загружали более 650 000 раз⁹¹. На онлайн-форумах игроки обсуждали, почему им так сложно перестать играть. «В игре должно быть что-то не так, – писал один игрок. – В ней нет пушек, крови или взрывов, но что-то заставляло меня сидеть как приклеенному и играть». Другой признался: «По какой-то причине я не могу перестать играть. Игра не имеет большого смысла, но действует почти успокаивающе»⁹².

Выбор слова «успокаивающе» вызвал бы интерес у Чиксентмихайи, который описал поток как «медитацию в действии».

Третье условие, сформулированное Чиксентмихайи для создания ощущения потока, состоит в том, что цель, которую мы ставим, не должна быть ни слишком сложной, ни слишком простой. Деятельность, в которой мы участвуем, должна быть сложной, но управляемой. Не все цели, вероятно, помогут нам войти в это состояние. Если цель будет слишком легкодостижима, нам станет скучно. А если она неуправляемо сложна и содержит слишком серьезный вызов, мы, скорее всего, начнем тревожиться.

Важно ставить цели, которые позволяют нам попадать в активную точку между скукой и беспокойством. «Лучшие моменты, – писал Чиксентмихайи, – обычно случаются, когда тело или ум человека напряжены до предела в добровольной попытке добиться чего-то сложного

⁹¹ Wired staff. “Check Out My Flow.” *Wired*, 1 июля 2006 г. Сайт <https://www.wired.com/2006/07/check-out-my-flow/>.

⁹² Quoted in Chen, Jenova. “Implement Flow in Games.” Accessed 13 апреля 2017 г. Сайт <http://www.jenovachen.com/flowingames/implementfig.htm>.

и стоящего»⁹³. Один из ведущих пионеров теории постановки целей, организационный психолог Эдвин Локк несколько десятилетий назад связал более высокую производительность с конкретными и трудно достижимыми целями (*я хочу зарабатывать 1000 долларов, а не я хочу зарабатывать много денег*). Профессор Гарварда Ричард Хакман утверждает, что в идеале цели команд должны быть такими, чтобы был только примерно 50 %-ный шанс их достигнуть⁹⁴. Спустя годы после того, как он стал первым человеком, который прошел по Луне, Нил Армстронг признал, что летом 1969 года, незадолго до миссии «Аполлона-11», он оценил шансы на успешную посадку на Луну примерно в 50 процентов⁹⁵.

Как сформировать эти три условия, которые так важны для обеспечения потока? Мы выделили несколько конкретных тактик для достижения осознанности и ощущения потока – для входа в то, что мы называем зоной осознанной вовлеченности, в которой мы постоянно ориентируем фокус настоящего момента и наслаждаемся всеми личными и профессиональными преимуществами, обусловленными тем, что мы поглощены выполняемой работой и взаимодействием с окружающими нас людьми.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОСОЗНАНИЯ И ПОТОКА

В своей книге «*Rapt: Attention and Focused Life*» Унифред Галлахер указывает, что в нашем мозге нет центра внимания и на самом деле наше сознание нацелено на отвлечение внимания, или на то, что она называет «перевернутым вниманием». Наши инстинкты выживания, благодаря которым мы эволюционировали, настроены на то, чтобы замечать плохие запахи, громкие звуки, ярко окрашенные объекты и резкие движения. Это постоянное отслеживание того, что происходит вокруг.

Но выживание в современном мире требует более совершенного набора навыков внимания. Внимание «сверху вниз» работает иначе, чем «перевернутое». Это осознанное решение сосредоточиться на том, на что мы хотим сфокусироваться. Внимание, говорит Галлахер, является ограниченным ресурсом, а потому внимание «сверху вниз» – это продуманный выбор, сделанный людьми, которые концентрируются на том, что является позитивным и продуктивным⁹⁶, в отличие от непроизводительной траты времени.

Можем ли мы развить нашу способность практиковать внимание «сверху вниз»? Исследования показывают, что почти каждый может, хотя люди явно различаются по уровню своего врожденного таланта сосредотачиваться на том, что, по их мнению, является самым важным.

Внимательность достигается путем регулирования степени своей концентрации, практики, которая может быть полезной, если ей уделяется всего три минуты в день. Психиатр Дэниел Сигел, автор книги «*Майндсайт*», сегодня является одним из ведущих практиков в области тренировки внимательности. «Подобно тому, как люди ежедневно практикуют гигиену полости рта, чистя зубы, – пишет Сигел, – осознанная медитация – это форма гигиены мозга. Она очищает и укрепляет нейронные связи»⁹⁷.

Практика обучения внимательности очень похожа на то, что мы называем медитацией. По какой-то причине слово «медитация» некоторых смущает, вызывая образ людей в позе лотоса, повторяющих мантры, – это практика, которая, надо сказать, помогает миллионам людей на Востоке и Западе становиться более внимательными.

⁹³ Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. 461 с.

⁹⁴ Quoted in Mehesy, Nancy. “The Power of the Visionary Leader.” *Maximum Trajectory* (blog), 13 сентября 2015 г. Сайт <https://maximumtrajectory.com/the-power-of-the-visionary-leader/>.

⁹⁵ Malone, Lisa. [Apollo 11 30th anniversary press conference transcript]. NASA, 16 июля 1999 г. Сайт <https://www.hq.nasa.gov/office/pao/History/ap11ann/pressconf.htm>.

⁹⁶ Gallagher, *Rapt*.

⁹⁷ Siegel, Daniel J. *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. Oxford, United Kingdom: Oneworld, 2009.

Но суть медитации в том, чтобы просто научиться фокусироваться. Это практика, которую часто применяют в одиночку, но она также может проводиться в группах под руководством лидера. Ею можно заниматься за рабочим столом или в офисе, в течение несколько специально выделенных минут. Это в основном запланированное упражнение, но его также можно выполнить, когда мы чувствуем, что наш ум блуждает или отвлекается. Некоторые используют какие-то маркеры – например, красный свет светофора или начало приема пищи – в качестве сигнала к началу сеанса тренировки внимательности, что способно помочь превратить его в привычку. Чейд-Мэн Тан, бывший исполнительный директор Google, представил сотрудникам Google семинары по осознанному снижению стресса, основанные на концепции Кабата-Цинна. В своей книге «Ищи в себе. Неожиданный путь к достижению успеха» и в ходе лекций по всему миру Тан сравнивает медитацию с наращиванием бицепсов: когда ваше внимание блуждает, а вы возвращаете его, ваша «мышца внимания» становится сильнее⁹⁸.

Самая основная и широко практикуемая форма медитации – это дыхательная медитация, основанная на научном знании о том, что поверхностное дыхание является одной из реакций на стресс современной жизни. Чтобы прервать эту реакцию тревоги, которая напоминает выбор «сражаться или бежать», мы можем сделать несколько глубоких осознанных вдохов и перейти к тому, что Герберт Бенсон, основатель Медицинского института «Разум и Тело» в Массачусетской больнице общего профиля, называет «релаксационный ответ».

РЕЛАКСАЦИОННЫЙ ОТВЕТ

В 1970-х годах американский кардиолог Герберт Бенсон разработал метод, который он назвал релаксационным ответом, активизирующим парасимпатическую нервную систему и регулирующим уровень связанных со стрессом гормонов «борьбы или бегства» в кровотоке. Одна из простейших форм медитации, реакция релаксации, включает в себя четыре основных требования: спокойную обстановку; ментальный сигнал, такой как слово или звук, повторяющиеся про себя или вслух, или объект, на который можно постоянно смотреть; пассивное отношение «пусть это произойдет»; и удобное положение.

В книге Бенсона «Чудо релаксации» изложена такая методика:

1. Сядьте спокойно в удобном положении.
2. Закройте глаза.
3. Глубоко расслабьте все мышцы, начиная с ног и продвигаясь до лица. Оставьте их расслабленными.
4. Дышите через нос (если возможно). Осознайте свое дыхание. Когда выдохнете, произнесите слово «один» (или любое успокаивающее слово или звук без какого-либо особого значения), тихо, для себя. Вот так: вдохните... выдохните, «один», вдох... выдох, «один» и т. д. Дышите легко и естественно.
5. Продолжайте в течение 10–20 минут. Вы можете открыть глаза, чтобы проверить время, но не используйте будильник. Когда закончите, посидите спокойно несколько минут сначала с закрытыми, а затем с открытыми глазами. Не вставайте несколько минут.
6. Не беспокойтесь о том, удастся ли вам добиться глубокого расслабления. Поддерживайте пассивное отношение и позволяйте себе расслабиться в своем собственном темпе. Когда возникают отвлекающие мысли, просто признавайте их и возвращайтесь к повторению слова «один»⁹⁹.

⁹⁸ Tan, Chade-Meng. *Search Inside Yourself*. New York: HarperCollins, 2012.

⁹⁹ Benson, Herbert. *The Relaxation Response*. New York: William Morrow, 2000.

Другая форма медитации, представленная оксфордским психологом Марком Уильямсом, предполагает сосредоточение внимания на физическом ощущении неприятного чувства – гнева, грусти, зависти или беспокойства – как средство снижения его интенсивности и в конечном счете преодоления.

Например, если вы испытываете беспокойство перед встречей или презентацией, вместо того чтобы анализировать эмоции, сосредоточьтесь на одной части тела – сжатой челюсти, напряженном горле или спазмах в желудке, – где вы чувствуете физическое выражение этой тревоги. Вдохните в эту часть тела. Это непросто, особенно когда неприятные эмоции сильны, но речь идет не о полном погашении неприятных чувств или отвлекающих факторов, а о том, чтобы переключить внимание на мышцы и перевести наши мысли в точку сосредоточения.

Одним из способов упрощения фокусировки является воспитание позитивного настроения. Исследователь позитивности Барбара Фредриксон и ее коллеги предложили сотрудникам высокотехнологичной компании семинедельный курс медитации, ориентированный на формирование положительных эмоций для самих себя и близких им людей, а затем на расширение этих позитивных ощущений на отношение к окружающим. Многие из сотрудников сообщили, что 20-минутная ежедневная сессия не только заставляла их чувствовать себя лучше. Практика улучшила их жизнь – их отношения, здоровье, степень уверенности в себе и удовлетворенности работой. Однако тех же результатов можно было добиться не только с помощью медитации. Участники, которые тратили по 20 минут на прослушивание своей любимой музыки, получили аналогичный эффект¹⁰⁰.

Выделение нескольких минут в день для повышения позитивности и фокусировки может иметь удивительный эффект. Как пишет Уинифред Галлахер: «Люди, которые находятся в положительном эмоциональном состоянии, видят гораздо больше, их периферическое зрение шире. Они буквально видят то, что мы называем «большой картиной», и не только визуально, но и психологически. Они находятся в лучшем положении для рассмотрения вариантов; у них больше выбор; они способны принимать более правильные решения»¹⁰¹.

ВАЖНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ НАМ ПОПАДАТЬ В АКТИВНУЮ ТОЧКУ МЕЖДУ СКУКОЙ И БЕСПОКОЙСТВОМ.

Поработав с нами некоторое время, Кевин Глинн решил попробовать понемногу тренировать внимательность в начале каждого дня. «Это занимало всего около 10 минут», – рассказал он.

Но это дает вам отправную точку. Если бы после этого я потренировался в спортзале, это действительно зарядило бы меня на целый день. Это давало мне основу для взаимодействий, происходивших в течение дня, и помогало немного глубже погрузиться в текущую работу, не беспокоясь о следующих 20 минутах или о звонке, который я должен сделать через час, или об электронной почте, которую я должен отправить: «Послушай, в моем почтовом ящике около 50 писем, а их должно быть 10».

Еще один проверенный способ улучшить фокусировку, как подтверждает проведенное Лангер исследование, – это выполнять регулярные рутинные задачи немного по-иному, чтобы избежать того, что исследователь называет «предопределенностью жизни»¹⁰². Чиксентмихайи в своей книге «В поисках потока» приводит пример Рико Медельина, сотрудника сборочной

¹⁰⁰ Fredrickson, Barbara L., Michael A. Cohn, Kimberly A. Coffey, Jolynn Pek, and Sandra M. Finkel. "Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources." *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 5, ноябрь 2008 г.: 1045–1062.

¹⁰¹ Gallagher, *Rapt*.

¹⁰² Langer, Russel, and Eisenkraft, "Orchestral Performance."

линии, чья работа требовала от него выполнения одной и той же задачи – проверки качества звуковой системы видеокамеры – 600 раз в день. В то время как большинство из нас нашло бы это скучным, Рико любил свою работу, даже по прошествии пяти лет.

Медельин превратил свою работу в игру, соревнование с самим собой по сокращению времени на выполнение задачи. В течение пяти лет Медельин сократил время выполнения своей задачи с 43 до 28 секунд. Он получал вознаграждение за эффективность и признание со стороны начальства, но в основном, по его словам, ему нравился личный вызов. Работу, которую другие посчитали бы дико нудной, он превратил в поток¹⁰³.

Вирджиния Пострел в своей колонке в Bloomberg View и в других изданиях не раз писала о том, как волатильность в политике, культуре, социальной науке и технологии формирует наше будущее. В своей книге «The Future and Its Enemies» она утверждает, что то, что мы, Тал и Ангус, называем «разъединенностью», является децентрализованной динамичной силой позитивных изменений в мире. Она соглашается с идеей Чиксентмихайи, что поток – это своего рода игра, которая сочетает в себе «напряжение и радость». Об опыте Медельина она пишет: «Ответственность и дисциплина не делают его особенным. Чтобы удовлетворить своих боссов и пуританскую этику, Медельин должен проводить на работе восемь часов в день и выполнять каждую поставленную задачу за сорок три секунды. Чтобы доставить себе удовольствие, он должен»¹⁰⁴.

Поскольку мы изучаем не только эффект потока, но и проблемы лидерства, нам, вероятно, следует прерваться здесь на мгновение, чтобы рассмотреть рабочее место, на котором человек повторяет одну и ту же операцию 600 раз в день. Мы не очень много знаем о Медельине, о фабрике и других обстоятельствах, но на основе этого ограниченного контекста мы не станем оценивать его работу как деятельность, которую Чиксентмихайи называет «оптимальным опытом», таким, что затрагивает душу человека и позволяет ему процветать. На самом деле нам кажется, что Медельин просто приспособился. Конечно, миру нужны работники конвейера, но, кажется, вряд ли даже Фредерик Уинслоу Тейлор, отец научного менеджмента, попросил бы кого-либо проделать одно и то же 600 раз за рабочий день.

В рассказе Чиксентмихайи есть много намеков на то, что фабрика могла бы выиграть от лучшего руководства. Например, похоже, что достижения Медельина не имели никакого значения ни для кого, кроме его самого: «Сокращение времени на выполнение его работы не улучшило производство, – пишет Чиксентмихайи, – потому что линия продолжала двигаться с прежней скоростью». Чтобы извлечь выгоду из достижений Медельина, безусловно, требовался новаторский подход, возможно, вплоть до полного изменения работы сборочной линии, но, похоже, никто, кроме Медельина, не пытался справиться с задачей. По-видимому, все, что могли придумать его менеджеры, это предлагать ему вознаграждение, но мы не можем не задаться вопросом, для чего нужны эти бонусы. Медельин явно жаждал чего-то большего.

Мы считаем, что лидер 10X или даже просто компетентный сотрудник счел бы собственную оценку Медельином его работы – «намного лучше, чем смотреть телевизор» – далекой от оптимальной. Мы считаем, что поток в разъединенном мире – это способ использовать свой талант и энергию не просто чтобы не скучать, но в идеале – чтобы исследовать динамические, непредсказуемые системы, которые включают нас самих. Мы считаем, что хороший лидер, по крайней мере, ради эксперимента, поручил бы кому-то столь же исключительному, как Медельин, работу над более серьезной проблемой. Медельин тоже, кажется, осознал это. «Поскольку он чувствовал, что приближается к своему пределу в этой работе, – пишет Чиксентмихайи, – он записался на вечерние курсы для получения диплома, который открывал для

¹⁰³ Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. 461 с.

¹⁰⁴ Postrel, Virginia. *The Future and Its Enemies: The Growing Conflict Over Creativity, Enterprise, and Progress*. New York: Touchstone, 2008.

него новые возможности в сфере электронной техники»¹⁰⁵. Чтобы почувствовать себя удовлетворенным, соглашается Пострел, Медельину нужно было сделать гораздо больше.

Кевин Глинн столкнулся с серьезной проблемой, когда его ежедневные продажи стали восприниматься им скорее как процесс, чем как содержательная работа. Как и Медельин, он поставил себе цель. «Ощущение поглощенности для меня связано с людьми, – определил он. Поэтому я перевернул процедуру звонков по продажам с ног на голову. Вместо того чтобы начинать с информации об обновлении рынка, я начинал так: «Как ваши дела? Какие операции вы хотите совершить сегодня? Какие самые главные проблемные точки вы видите в своем портфеле акций?» И просто совершив эту небольшую настройку, я обнаружил, что действительно слушаю их, общаюсь с ними, погружаюсь в их проблемы. Это было похоже на просмотр фильма. Вы видите иногда такое в импровизационных актерских классах – это не то, что вы делаете или говорите, это то, как вы реагируете на речь и действия другого человека. Я нашел, что это очень, очень ценно в продажах».

ЗАОСТРЕННЫЕ МОМЕНТЫ: АБСОРБЦИЯ

- Подумайте о моментах, когда вы были там, что мы называем зоной осознанной вовлеченности, полностью поглощенными задачей. С какими обстоятельствами были связаны эти ощущения потока? Что произошло в результате?

- Определите отвлекающие факторы и другие обстоятельства, как дома, так и на работе, которые прерывают процесс и мешают вашим усилиям стать полностью вовлеченным и поглощенным стоящими задачами или вашей способности взаимодействовать с людьми, которые важны для вас. Можете ли вы найти способы избежать этих отвлечений или сводить к минимуму их негативное влияние?

- Учитывая инструменты, представленные в этой главе, подумайте, как вы могли бы усилить сосредоточенность на том, что важно: например, запланировать интервалы спокойной медитации или концентрации. Если ваша работа связана с взаимодействием с другими людьми, старайтесь практиковать методы Кевина: внимательно прислушивайтесь к мыслям и чувствам другого человека, «выходите» за пределы собственной личности и погружайтесь «в фильм» другого человека.

- По мере того как вы вырабатываете собственный опыт потока, тщательно продумывайте активатор потока, который Чиксентмихайи определил как четко поставленную цель, достигаемую в соответствии с четко определенными правилами. Это не слишком сложно, но и не легко. Вооруженные этими знаниями, как бы вы смогли создать поток, выполняя даже, казалось бы, рутинные задачи, как это удалось Рико?

ОСОЗНАННОЕ РУКОВОДСТВО

Истина, которую Кевин открыл для себя, базируется на знаниях, появившихся за последние несколько десятилетий в ходе исследований лидерства. Многие из наших представлений о том, что формирует хорошего лидера, уходят корнями в устаревшую и неполную идею харизматичности – редкой, почти магической способности пробуждать энтузиазм и лояльность. Харизма часто рассматривается как своего рода божественно дарованная аура, мощный магнетизм, который способствует влиянию и убедительности.

¹⁰⁵ Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. 461 с.

Однако исследования показывают, что это не волшебство: харизматичность изучается именно потому, что она тесно связана с вниманием и сосредоточенностью¹⁰⁶. Представьте, что вы на коктейльной вечеринке, где знакомитесь с новыми людьми. Кого бы вы сочли более привлекательным и харизматичным? Того, чьи глаза блуждают по комнате в поисках кого-то? Того, кто постоянно проверяет сотовый телефон? Или того, чьи глаза пристально смотрят на вас, кто, кажется, ловит каждое ваше слово?

Быть харизматичным человеком не означает невидимо втягивать других в свою сферу. Это означает саморасширение. Вы абсолютно присутствуете для других в их мыслях и чувствах. Вы моделируете внимательность и поглощенность.

Одним из первых современных мыслителей, предложивших эту идею, был Роберт Гринлиф, исполнительный директор AT&T, который примерно в середине двадцатого века начал подозревать, что авторитарная модель лидерства в американской промышленности не работает. Он отметил, что большинство величайших лидеров истории говорили и действовали как служители – Моисей, Иисус, Ганди и Мартин Лютер Кинг. Идея Гринлифа о лидерстве слуг стала влиятельной, ее приняли известные лидеры бизнеса, такие как Анита Роддик и Джим Берк из Johnson & Johnson.

По словам Гринлифа, человек становится лидером-служителем «через долгую трудную дисциплину обучения слушать, дисциплину, достаточно настойчиво подразумевающую сперва выслушать, чтобы дать ответ»¹⁰⁷. Лидер-служитель сначала слушает, а потом говорит.

Несколько исследователей, в том числе израильский психолог Оснат Бускила-Ям, подтвердили преимущества руководителя-служителя: сотрудники, которые чувствуют, что их услышали и поняли, чьи руководители внимательные слушатели, испытывают меньше стресса, более здоровы и пропускают меньше рабочих дней. Работая в командах, сотрудники, которые хорошо слышат друг друга, более эффективны и лучше справляются с решением проблем.

Если вам доводилось исполнять руководящую должность, вы, вероятно, сталкивались с ситуацией, когда было ясно, что кто-то нуждается в помощи, – и чувствовали инстинктивное желание как можно скорее дать практические советы, которые помогут решить проблему. Но модель руководителя-служителя делает нашим первым обязательством предоставлять пространство другим, давать им возможность высказаться – это требует от нас сдерживать побуждение ответить, пока говорят другие люди, или выступить с непрошеным советом, как бы он ни был хорош. Исследование Тома Тайлера, профессора права и психологии Йельского университета, показало, что просто предоставление человеку или группе возможности говорить и озвучивать их идеи, независимо от результата, вероятно, позволит им почувствовать, что с ними обходятся достойно.

Но слушать таким образом, чтобы достичь результатов, – это больше, чем просто позволить другому человеку говорить. Карл Роджерс, один из самых влиятельных психологов двадцатого века, и Ричард Фарнсон написали о важности того, что они назвали «прочувствованным слушанием» в терапевтических целях. Исследования показывают, что проникновенное восприятие полезно для спикера – это делает его более эмоционально зрелым, открытым для новых переживаний, менее обороняющимся и менее авторитарным, – но также полезно и для самого слушателя. «Помимо предоставления большей информации, чем любая другая деятельность, – писали Роджерс и Фарнсон, – слушание строит глубокие, позитивные отноше-

¹⁰⁶ Antonakis, John, Marika Fenley, and Sue Liechti. "Can Charisma be Taught? Tests of Two Interventions." *Academy of Management Learning & Education* 10, no. 3, 2011: 374–396; Levine, Kenneth J., Robert A. Muenchen, and Abby M. Brooks. "Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why Isn't Charisma Measured?" *Communication Monographs* 77, no. 4, 2010: 576–591.

¹⁰⁷ Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25th anniversary ed. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002.

ния и имеет тенденцию конструктивно изменять отношение слушателя. Слушание – это опыт роста»¹⁰⁸.

Ди Блэкберн из Sainsbury's полагает, что работа, которую она провела в ходе программы лидерства 10X с целью лучше сосредотачиваться на слушании, позволила ей стать не только лучшим менеджером, но и лучшей сестрой, женой и матерью.

«Я полна энтузиазма, – рассказала она нам. – И у меня есть привычка делиться тем, чем я хочу поделиться. Это может означать, что я буду перебивать, не обязательно хорошо слушать или быть внимательной в данный момент... для меня абсолютно естественно прижать телефон щекой и беседовать, пока я глажу белье. Я как-то проползла весь сад во время разговора с моей сестрой, все клумбы. И я привыкла думать, что это здорово – так я успевала переделать кучу дел. Но в действительности это не так.

В ходе программы я научилась нескольким вещам. Один из приемов предельно прост: «Стоп. Завари чашку чая. Сядь и действительно слушай свою сестру». И вы знаете, я наслаждалась этим разговором гораздо больше, чем раньше. Но, пожалуй, самым ценным результатом было то, что моя сестра сказала мне: «Ди, ты действительно изменилась. Мне нравятся наши разговоры. Мне не хотелось бы это потерять». И теперь я просто обожаю общаться с ней по воскресеньям. То, как мы общались раньше, действительно никуда не годилось. Мы обе почувствовали колоссальную разницу в степени близости».

В своей книге «The Zen of Listening» Ребекка Шафир предлагает метод эффективного слушания, который перекликается с опытом Кевина: забыть о себе и «попасть в фильм другого человека». Мы становимся эффективными слушателями, утверждает она, когда достигаем такого же уровня поглощенности, как при просмотре фильма, – с непрерывным, неподдельным интересом и сочувствием к персонажам и миру, в котором они живут. Плюс это необходимость уделить просмотру время, которое, как обычно кажется после хорошего фильма, пролетает незаметно¹⁰⁹.

Кевин вполне научился «попадать в чужие фильмы», эффективно слушать и стал думать о себе как о действительно хорошем продавце, тем более что с помощью Potentiallife и его наставников в Goldman Sachs он также развил ряд других навыков. «Четыре года обучения в сочетании с девятимесячным ускоренным курсом по развитию лидерских качеств стали для меня идеальным мозговым штурмом, – оценивает он. – Я всегда хотел создать собственную компанию, и программа Potentiallife сосредоточилась на развитии навыков, благодаря которым я осознал, что мне нужно с точки зрения вдохновения людей». Кевин решил в 2016 году открыть собственный бизнес со своим лучшим другом, с которым они в один день устроились в Goldman Sachs и который, как и Кевин, любит собак. Их компания Butternut Box поставляет свежеприготовленные домашние блюда для собак по всему Соединенному Королевству.

«В повседневной жизни тоже многое связано с продажами, – считает Кевин. – Преподнесите себя, свой бизнес, свой продукт, ведите переговоры, чтобы получить лучшие цены и лучше взаимодействовать с производителями и сотрудниками. И я пытаюсь становиться лучше – не приятно округлиться, но стать более отточенным в моих самых насущных делах, в продажах. Это будет моей целью на следующий год – совершенствовать это умение».

«Со временем, – писала Уинифред Галлахер, – стремление к сложной, целенаправленной работе и увлекательному досугу дает не только лучший ежедневный опыт, но и делает жизнь более насыщенной и интересной: такова долгосрочная выгода от целеустремленности». Как

¹⁰⁸ Rogers, Carl R., and Richard E. Farson. "Active Listening." In *Communicating in Business Today*. Edited by Ruth G. Newman, Marie A. Danziger, and Mark Cohen. Lexington, MA: D. C. Heath, 1987.

¹⁰⁹ Shafir, Rebecca. *The Zen of Listening: Mindful Communication in the Age of Distraction*. Rev. ed. Wheaton, IL: Quest Books, 2003.

подчеркивает Николас Хоббс, секрет самореализации – «выбрать проблему для себя в направлении того, кем бы вы хотели стать»¹¹⁰.

Мы можем испытать ощущение потока, работая в банке или производя корма для собак, мы можем оттачивать навыки слушания, разговаривая с сестрой, с клиентом, мы можем практиковать медитацию, скрестив ноги на коврике для йоги или сидя за нашим рабочим столом, но, что бы мы ни делали, если мы хотим реализовать свой личный и профессиональный потенциал, мы должны выбрать, на чем сосредоточиться в данный момент, быть внимательными.

ТАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА ДЛЯ ОСОЗНАННОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

• **Формирование культуры осознанности.** Сотрудники должны быть ознакомлены с концепциями внимательности и потока во время приема на работу, и эти идеи следует регулярно укреплять в ходе занятий по повышению квалификации, рабочих совещаний, индивидуальных консультаций и в рамках обзоров эффективности. Руководители могут включать тренировки внимательности в регулярные командные упражнения и организовывать дискуссии, в которых устанавливаются командные нормы, определяющие поведение, максимизирующее осознанность и возможности вхождения в поток.

Команды должны обсуждать, как осознанность – погруженность в текущий момент и вдумчивое слушание коллег и клиентов – способствовала недавним успехам. Работа должна быть спланирована, и контракты заключены таким образом, чтобы это позволяло сфокусироваться и войти в поток. Коллегам, например, не следует ожидать немедленных ответов на электронные сообщения или прерывать друг друга в течение определенных периодов сосредоточенности.

• **Сокращение количества отвлечений.** Начните с определения источников отвлечения внимания: как команда, обсудите вопрос «Что мешает нам быть внимательными?». Вместе разработайте правила или рекомендации для решения очевидных проблем: создание тихих зон; недопущение громкой связи в зонах с открытой планировкой; пересмотр проектов в целях помочь членам команды упорядочить списки своих обязательств и списки дел; определение 90-минутных временных интервалов для бесперебойной работы; запрет на телефоны и ноутбуки на собраниях (правило «выключить экран, включить ум»).

Сокращение отвлекающих факторов предполагает моделирование поведения, подразумевающего ограничение просмотра электронной почты и «зависания» в социальных сетях. Лидеры и члены команды должны научиться распознавать сигналы, как неочевидные (ношение наушников), так и очевидные (знаки «Не беспокоить»), означающие, что в конкретный период коллеги не должны прерываться. Хорошая подготовка к работе и совещаниям гарантирует, что временные потери будут минимальными. Включите в рабочий процесс коучинг и консультирование. Следует также поощрять членов команды, например отключать мобильные телефоны. Научить их избегать проверки электронных писем в то время, что они проводят с семьей, чтобы оставаться более вовлеченными.

• **Содействие осознанности и возникновению потока.** Членов команды нужно напрямую призвать открывать для себя практики, которые способствуют осознанности и вхождению в поток: собрания, например, могут начинаться с 60-секундного упражнения на сосредоточенность или дыхательной гимнастики, чтобы заставить всех «войти в комнату», так сказать. Командам следует проводить основные упражнения по медитации, такие как реакция расслабления. Рекомендуется планировать интервалы времени между решением задач и встре-

¹¹⁰ Gallagher, *Rapt*.

чами для релаксации и планирования следующей деятельности. Сотрудников и команды следует еженедельно поощрять или вознаграждать за моменты осознанности.

При планировании и назначении рабочих заданий руководители должны чутко относиться к условиям, которые Чиксентмихайи определил как необходимые для установления потока. Это набор четко определенных целей, которые должны выполняться в соответствии с четко определенными правилами, которые не являются слишком сложными или слишком легкими. Аналогичным образом членам группы следует предложить создать четкий набор целей, отвечающих этим требованиям.

Один из лучших способов моделирования осознанности состоит в том, чтобы практиковать активное слушание и руководство-служение, общаясь с членами команды как на общих встречах, так и один на один. Обращайте внимание на язык тела (кивки, зрительный контакт) и не спешите говорить, пока не выслушаете. Для более доверительных разговоров найдите тихое место, которое позволит правильно сфокусироваться.

Глава 7

Отношения: формирование подлинных связей

«Если хочешь идти быстро, иди в одиночку. Если хочешь идти далеко, иди вместе».

Билл Джордж

Решение Кевина Глинна оставить стабильную работу и начать собственный бизнес было трудным делом, но один ключевой фактор облегчил его: лучший друг Кевина, который был рядом с ним на протяжении четырех лет в Goldman Sachs, согласился «совершить прыжок» вместе с ним. Сегодня они являются деловыми партнерами.

Опрос Gallup Q12, включающий 12 вопросов для прогнозирования успеха в бизнесе, включает в себя и этот: *у вас есть лучший друг на работе?* На первый взгляд вопрос может показаться нечетким и неуместным. Исследователи Gallup указывают, что его наличие часто является предметом интенсивных дебатов, несколько клиентов даже попросили удалить его из опросов своих сотрудников.

В Gallup рассмотрели вариант удаления или изменения этого вопроса, но решили не делать этого по одной простой причине: ответ на него потрясающе хорошо позволяет предсказывать производительность команды. Ответ «Да» устойчиво отличает высокопроизводительные рабочие группы от посредственных. Джим Хартер, главный специалист Gallup по управлению на рабочих местах, и его соавтор Родда Вагнера, отмечают: «Нечто, глубоко привязывающее сотрудника к людям в команде, заставляет его делать позитивные вещи для бизнеса, которые иначе он не сделал бы».

Еще более удивительно, что в процессе анализа компании в целом ответ на этот вопрос является мощным ориентиром эффективности деятельности компании по множеству направлений, включая рентабельность, безопасность на рабочем месте, лояльность клиентов и даже управление запасами¹¹¹.

Этот вывод находится в прямом противоречии с четвертым мифом, представленным в главе 3: *Наиболее важными инструментами для хорошего лидера являются власть и контроль*. Последующие исследования дали другие удивительные корреляции: сотрудники, у которых на работе есть близкий друг, лучше справляются со стрессом – не то чтобы они не испытывали такого же стресса, как все остальные, но они лучше способны справиться с ним, потому что они не одиноки.

Наличие лучшего друга на работе также коррелирует с более высоким уровнем удовлетворенности работой и, как следствие, снижением текучести кадров. Люди хотят оставаться там, где им комфортно и где они пользуются сильными социальными связями.

У многих из нас, конечно, наши лучшие друзья не работают вместе с нами, но это не значит, что наши отношения с коллегами не важны. Джейн Даттон изучила и опубликовала данные о взаимосвязи психологии и эффективности бизнеса. Даттон обнаружила, что даже случайные отношения – даже кратковременные контакты между товарищами по работе, такие, как короткий разговор в комнате отдыха, – способны, если они несут положительный заряд, значительно повысить производительность труда. В интервью 2004 года, опубликованном в журнале «Journal of Staff Development», она отмечает: «Взаимодействие представляет собой социальную структуру организации, показателем ее ценностей, норм и атмосферы. Эта социальная ткань, в свою очередь, усиливает или ослабляет способность отдельных лиц сотрудни-

¹¹¹ Harter, Jim, and Wagner, Rodd. "The Tenth Element of Great Managing." Gallup, 14 февраля 2008 г. Сайт <http://www.gallup.com/businessjournal/104197/tenth-element-great-managing.aspx>.

чать, создавать новые ценности, обмениваться информацией и адаптироваться. Между этими маленькими повседневными взаимодействиями и общей эффективностью организации существует глубокая связь»¹¹².

Каждый год сайт финансовых новостей и мнений «24/7 Wall St.» составляет список наихудших компаний для работы, и результаты почти неизменно указывают на токсичные отношения между руководством организации и сотрудниками. Один из опрошенных респондентов в 2016 году, бывший сотрудник одной из компаний из этого списка, подтвердил: «Корпоративные лидеры действительно не уважают своих сотрудников и не заботятся о них. Они заботятся только о том, чтобы делать на них деньги»¹¹³.

ЛЮДИ ХОТЯТ ОСТАВАТЬСЯ ТАМ, ГДЕ ИМ КОМФОРТНО И ГДЕ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ СИЛЬНЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ СВЯЗЯМИ.

Исследования также показывают, что социальные отношения являются мощным показателем индивидуального здоровья. Как мы отметили в главе 5, долгожители «голубых зон», как правило, имеют сильные семейные и социальные связи, что не должно удивлять: если, как показывают исследования Gallup, отношения помогают снять негативный стресс, то из этого следует, что единение с другими может фактически снизить риски последствий стресса для сердечно-сосудистой и иммунной систем, регуляции инсулина. Несколько исследователей доказали, что заботливое отношение повышает уровень окситоцина, известного как гормон «симпатии и дружбы», и снижает уровень гормона «бей или беги», кортизола¹¹⁴. Группа исследователей, возглавляемая Кортни Демилтон из Университета штата Огайо, даже обнаружила, что у животных быстрее заживают раны, когда они вместе, а не разлучены¹¹⁵.

Профессора Университета Бригама Янга Джулианна Холт-Лунстад и Тимоти Смит, а также Брэдли Лейтон из Университета Северной Каролины в Чэпл-Хилле изучили данные 309 000 человек и обнаружили, что отсутствие социальных связей сопровождается депрессией, снижением когнитивных способностей в старости и ранней смертью. Низкое социальное взаимодействие увеличивает риск преждевременной смерти от всех причин на 50 %, что эквивалентно эффекту от выкуривания 15 сигарет в день. Это означает, как ни удивительно, что отсутствие близких отношений является более сильным фактором ранней смерти, чем ожирение или физическая бездеятельность¹¹⁶. Все большее число исследователей указывают на то, что качество отношений может быть самым важным фактором для нашего здоровья и долголетия.

Отношения также способствуют нашему психологическому благополучию. Психологи Эд Динер и Мартин Селигман пытались понять, что отличает самых счастливых людей от остальных. Они обнаружили, что самые счастливые люди наслаждаются качественными близкими отношениями с теми, кого они волнуют и кто заботится о них. Эти отношения могут быть романтическими или просто дружескими. Ключ в том, чтобы иметь одного или нескольких людей в вашей жизни, с которыми вы можете делиться радостью в хорошие времена и

¹¹² Sparks, Dennis. "Look for Ways to Ignite the Energy Within – An Interview with Jane Dutton." *Journal of Staff Development* 25, no. 3, лето 2004 г.: 38–42.

¹¹³ Quoted in Comen, Evan, Samuel Stebbins, and Thomas C. Frohlich. "The Worst Companies to Work For." 24/7 Wall Street, 10 июня 2016 г. Сайт <http://247wallst.com/special-report/2016/06/10/the-worst-companiesto-work-for-2/2/>.

¹¹⁴ DeVries A. Courtney, Erica R. Glasper, and Courtney E. Detillion. "Social Modulation of Stress Responses." *Physiology & Behavior* 79, no. 3, август 2003 г.: 399–407.

¹¹⁵ Detillion, Courtney E., Tara K. S. Craft, Erica R. Glasper, Brian J. Prendergast, and A. Courtney DeVries. "Social Facilitation of Wound Healing." *Psychoneuroendocrinology* 29, no. 8, 2004: 1004–1011.

¹¹⁶ Holt-Lunstad, Julianne, Timothy Smith, and J. Bradley Layton. "Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review." *PLoS Medicine* 7, no. 7, июль 2010 г., e1000316.

кто может оказать вам эмоциональную поддержку в трудные времена. Как говорится в старой поговорке: «Дружба удваивает радость и вполтину уменьшает печаль».

Поэтому ключевой вопрос состоит в том, развиваем ли мы потенциал отношений в нашей жизни. И ответ на него зависит от того, являются ли они нашим приоритетом. Существует много исследований, показывающих, что люди, чья основная задача состоит в том, чтобы заработать деньги, несчастны. Конечно, нет ничего плохого в желании добиться материального успеха, но когда это стремление реализуется за счет отношений – когда зарабатывание денег становится главным приоритетом, жизнью «назначается» тяжелая психологическая цена, которую приходится платить. Даниэль Гилберт, профессор психологии Гарвардского университета, утверждает: «Социальные отношения являются мощным предиктором счастья – гораздо в большей степени, чем деньги. Счастливые люди обладают обширным социальным окружением, и у них хорошие отношения с людьми в этом окружении»¹¹⁷.

Существует много исследований о том, насколько счастливы жители разных стран, и в них все чаще фигурирует такой показатель, как валовое национальное счастье, ВНХ – как показатель здоровья страны в дополнение к ВВП. Некоторые страны постоянно занимают высокие ступени в этом рейтинге – Дания, Колумбия, Австралия, Израиль и Нидерланды. Почему эти, а не другие народы, относятся к самым счастливым? Когда исследователи задали этот вопрос, они получили четкий ответ. Один общий показатель всех самых счастливых стран мира состоит в том, что люди чувствуют, что у них есть сильная социальная поддержка, и в приоритетном порядке их внимание уделяется отношениям.

Несмотря на то что они являются самой богатой страной в мире, Соединенные Штаты никогда не занимали высоких мест в мировом рейтинге счастья – феномен, на который в 1974 году указал Ричард Истерлин, профессор экономики Университета Южной Калифорнии, чем и прославился. Свою статью он озаглавил: «Улучшает ли экономический рост судьбу человека? Некоторые эмпирические доказательства». Короткий ответ: не совсем. Соединенные Штаты, наряду с другими странами, такими как Соединенное Королевство, Германия, Япония и Сингапур, стали богаче, не улучшив благополучия в целом, это обстоятельство теперь известно как «Парадокс Истерлина».

К сожалению, современная жизнь ставит много препятствий для создания прочных отношений. Причина номер один заключается в том, что у людей нет на это времени. Это еще один способ сказать, что в целом наши приоритеты изменились, и это в значительной степени наносит нам ущерб.

Другая проблема заключается в том, что наши отношения становятся менее реальными, поскольку их все чаще заменяют виртуальные встречи. И, хотя появляется множество преимуществ вследствие развития технологий, которые позволяют нам контактировать в электронном виде, этого явно недостаточно. Эд Хэллоуэлл пишет в *Harvard Business Review* о том, что он называет «человеческим моментом», который он определяет как аутентичное взаимодействие, включающее в себя полное эмоциональное и интеллектуальное внимание. Как он выразился, «чтобы заставить человеческий момент работать, вам нужно отложить то, чем вы занимаетесь, – записку, которую вы читали, выйти из ноутбука, перестать дремать, – и сосредоточиться на человеке, с которым вы общаетесь. Как правило, если вы это сделаете, другой человек почувствует энергию и, естественно, отреагирует. Вместе вы быстро создадите силовое поле исключительной силы, которое я назвал человеческим моментом, потому что я считаю, что он начал исчезать из современной жизни, и я чувствую, что все мы можем обнаружить разрушительную силу его отсутствия»¹¹⁸.

¹¹⁷ Gilbert, Daniel. "Affective Forecasting. or. The Big Wombassa: What You Think You're Going to Get, and What You Don't Get, When You Get What You Want: A Talk with Daniel Gilbert." Сайт https://www.edge.org/conversation/daniel_gilbert-affective-forecastingorthe-bigwombassa-what-you-think-youre-going-to.

¹¹⁸ Hallowell, Edward. "The Human Moment at Work." *Harvard Business Review*, январь/февраль 1999 г. Сайт <https://>

НИЗКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УВЕЛИЧИВАЕТ РИСК ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЙ СМЕРТИ ОТ ВСЕХ ПРИЧИН НА 50 %.

Представьте себе, если бы у наших встреч было это особое качество! Чтобы создать это силовое поле исключительной мощности, нам нужна реальная связь. Наличие 1000 виртуальных друзей не может заменить одного близкого друга. Facebook не заменяет личные отношения. Количество времени, которое мы проводим, взаимодействуя с другими через электронные экраны, объясняет увеличение степени одиночества, что, между прочим, сопровождается депрессией и сердечными заболеваниями. Как отмечает Джон Касиоппо, эксперт по одиночеству, чем больше доля онлайн-взаимодействий, тем более вы одиноки. Как бы ни были привлекательны интерактивные взаимодействия, мы иногда должны отключиться, чтобы подключиться.

Учитывая четкие доказательства того, что реальные отношения позитивно влияют на индивидуальное здоровье и счастье, а также на успех организации, почему бы не сделать их более приоритетными на рабочем месте?

ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ: ИСКРЕННОСТЬ И ПОЗИТИВНОСТЬ

Вероятно, кажется, что было бы легче сформировать позитивные отношения в мире в целом, где теоретически у вас есть миллиарды людей на выбор и где дружба часто развивается естественным образом, почти без усилий. Напротив, рабочая среда представляет собой гораздо меньшую выборку и, вероятно, там есть несколько человек, с которыми вы не можете представить себя совместимыми. И все же, учитывая долгие часы, которые большинство из нас проводит на рабочем месте, ваше счастье и успех организации во многом зависят от вашей способности формировать здоровые отношения. Как это сделать? Исследователи выявили два ключевых элемента, необходимых для здоровых отношений, – это искренность и позитивность.

Под понятием «искреннее» мы подразумеваем строгое определение из словаря: «не фальшивое или скопированное; подлинное; реальное»¹¹⁹. Вы можете притворяться, что наслаждаетесь чьей-то компанией, но вы, вероятно, никого не обманете. Вы скорее сформируете конструктивные отношения, если сможете предпринять два необходимых шага к искренности: во-первых, узнать себя и, во-вторых, быть самим собой.

В своей книге «On Becoming a Leader» покойный Уоррен Беннис, основатель Института лидерства в Университете Южной Калифорнии, писал: «Пока вы действительно не знаете себя, свои сильные и слабые стороны, что вы хотите сделать и почему вы хотите сделать это, вы не сможете добиться успеха в любом, даже самом поверхностном смысле этого слова. Вы – свое собственное сырье. Когда вы узнаете себя, вы будете готовы себя изобрести».

Не всегда легко быть собой. Желание угодить другим, желание сохранить авторитет, требования вашей роли и давление сверху, попытки соответствовать окружению могут помешать быть искренним. Требуется довольно много сил и мужества, чтобы доверять и следовать нашему внутреннему компасу, но это необходимо, если мы хотим эффективно взаимодействовать с другими людьми, руководить ими. «Стать лидером – значит стать собой, – писал Беннис. – Это так просто, и это так сложно»¹²⁰.

hbr.org/1999/01/the-humanmoment-at-work.

¹¹⁹ Dictionary.com, s. v. “Authentic.” Accessed 13 апреля 2017 г. Сайт <http://www.dictionary.com/browse/authentic>.

¹²⁰ Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*, 4th Edition. New York, NY: Basic books, 2009, p. xl.

Билл Джордж, профессор практики управления в Гарвардской школе бизнеса и бывший генеральный директор фирмы-производителя медицинских устройств Medtronic, провел глубокие интервью со 125 очень успешными корпоративными лидерами, но и после анализа 3000 страниц интервью его коллеги, как и тысячи исследователей ранее, не смогли создать надежный профиль идеального лидера. Единственный вывод, который он смог сделать, состоял в том, что лидеры преуспевают, когда они верны сами себе – опираются на свое собственное уникальное сочетание опыта, энергии и мастерства¹²¹.

Конечно, искренность не принесет вам много пользы, если вы искренне злобны. Доброжелательность и забота о благополучии другого имеют решающее значение для формирования здоровых отношений. Один из ведущих исследователей взаимоотношений, Джон Готтман, сегодня наиболее известен моделями, которые он разработал для прогнозирования того, будет ли брак успешным или закончится разводом. Готтман разговаривал с сотнями пар и классифицировал их в соответствии с тщательно определенными критериями того, насколько они позитивны и уважительны друг к другу в своих взаимодействиях. После этого он предсказывал, какие пары останутся вместе, а какие нет. Его прогнозы оказались точны на 94 % и спустя 15 лет. Уважительные, позитивные разговоры были почти идеальной предпосылкой успеха отношений.

В статье, опубликованной в *Harvard Business Review*, Готтман утверждал, что эти характеристики взаимодействия столь же важны для успеха в профессиональной сфере. «Это звучит просто, но на самом деле можно охватить все результаты моих исследований с помощью метафоры солонки, – пишет он. – Вместо того чтобы наполнять ее солью, наполните ее всеми способами, которыми вы можете сказать «да», и это и есть хорошие отношения. «Да, – говорите вы, – это хорошая идея». «Да, это замечательный момент, я об этом никогда не думал». «Да, давайте сделаем это, если вы считаете, что это важно». Вы фонтанируете словом «да» в ходе ваших взаимодействий – вот что такое хорошие отношения»¹²².

ИССЛЕДОВАТЕЛИ ВЫЯВИЛИ ДВА КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТА, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ЗДОРОВЫХ ОТНОШЕНИЙ, – ЭТО ИСКРЕННОСТЬ И ПОЗИТИВНОСТЬ.

Важно отметить, что Готтман не утверждает, что вы никогда не должны говорить «нет», – избегание конфликта во что бы то ни стало по определению является неискренним. Но чтобы процветать, отношения должны сильно склоняться в сторону позитивных – надо говорить «да» так часто, как это возможно.

Стоит также отметить, что установка на искренность представляет собой вызов в тех редких случаях, когда вы считаете, что вам действительно кто-то не нравится, если ваше истинное «я» действительно раздражает или даже бесит некий человек. Но на рабочем месте у вас, вероятно, нет другого выбора, кроме как взаимодействовать с этим человеком. Формирование позитивных отношений может оказаться сложнее, чем вам хотелось бы, но важно помнить, что люди, какими бы они вам ни казались, сложны и многогранны. У них есть семьи, хобби; и все, о чем они заботятся, может выявить стороны, о которых вы не знали. Возможно, сначала вам что-то не понравится, но вам придется проделать работу по поиску тех качеств в человеке, с которыми вы сможете искренне взаимодействовать. И вы можете обнаружить, что ваша пози-

¹²¹ Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.

¹²² Coutu, Diane. "Making Relationships Work." *Harvard Business Review*, декабрь 2007 г. Сайт <https://hbr.org/2007/12/making-relationships-work>.

тивность вызывает отклик в этом сложном человеке, которого вы находите... симпатичным. Ищите, и вы найдете!

Мы проиллюстрируем эффект соединения искренности и позитивности простой матрицей, которая дает нам четыре разных способа общения с другими, показанных на рисунке 7.1.

Аутентичность взаимодействия



Рис. 7.1. Оптимальные взаимоотношения

Каждый время от времени находится в каждом из указанных состояний, но не стоит относить себя к какому-то одному из этих четырех типажей.

НАСКОЛЬКО ВЫ БЛАГОДЕТЕЛЬНЫ?

Мы считаем, что более полезно спросить себя: *сколько времени я провожу в каждой из этих зон?*

Типаж, обозначенный наверху слева. Мы высоко ценим искренность, но не обязательно приятны, и действуем как драйверы, пытаясь подтолкнуть других к действию. Мы проявляем такие качества, когда мы высоко мотивированы и ориентированы на решение задачи; но когда мы находимся в таком режиме, то не уделяем достаточно внимания эмоциональному состоянию других. Мы просто пытаемся сделать работу.

На противоположном конце спектра, внизу справа, – типаж «душка». Мы высоко позитивны, но мало искренни. Мы стараемся быть любезными, но не всегда от души. Мы называем этот тип душкой, но, в зависимости от его должностной позиции, это может быть маска манипулятора. Для такой личности наивысшим приоритетом является получение одобрения, даже если это означает скрывать истинного себя. Она произносит не то, что думает, а то, что другие хотят услышать.

Когда у вас низкая степень искренности и позитивности (типаж внизу слева), вы отстраняетесь как от собственного «я», так и от потребностей других, и поэтому вряд ли будете доб-

рожелательными или конструктивными. Мы обнаружили, что такое состояние ума является необычным, потому что нет никакого преимущества в том, чтобы быть фальшивым и злым. Но у всех нас иногда бывают такие моменты.

Мы в своей наилучшей форме, когда мы искренни и позитивны (типаж вверху справа) и приносим лучшее в наши отношения с другими. Это режим благотворителя, в котором нас беспокоят как цель, так и средства: мы хотим, чтобы все было сделано, и при этом заботимся о том, как это будет сделано. В режиме благожелателя мы вдохновляем других людей на достижения.

Мы называем этот верхний правый квадрат зоной благотворного влияния и призываем людей по возможности ориентироваться в этом направлении. Вы находитесь в этой зоне, когда вы верны себе и взаимодействуете доброжелательно. Таким образом, вы приносите добро как себе, так и другим. Поэтому, хотя мы все время от времени посещаем каждую из этих четырех зон, нужно задаться важным вопросом: как я могу больше времени проводить в зоне расширения возможностей?

ПРИЗНАНИЕ И БЛАГОДАРНОСТЬ

У вас есть лучший друг на работе? – это всего лишь один из вопросов в опроснике Gallup Q12, затрагивающий отношения на рабочем месте. На самом деле половина вопросов сосредоточена на аспекте межличностных отношений:

Получили ли вы признание или похвалу за хорошую работу за последние семь дней?

Кажется ли вам, что вы небезразличны как личность вашему руководителю или кому-либо еще на работе?

Есть ли на работе кто-то, кто поощряет ваше развитие?

Считаются ли на работе с вашим мнением?

За последние шесть месяцев кто-то на работе говорил с вами о вашем прогрессе?

Тот факт, что половина весьма выверенных вопросов Q12 связана с отношениями, служит явным индикатором того, что успешная организация – прибыльная, продуктивная, с мотивированными работниками и удовлетворенными клиентами – дает своим сотрудникам уверенность в том, что их ценят и поддерживают.

Большинство крупных компаний и организаций понимают это и имеют некий формальный табель поощрения и выражения признания своим сотрудникам. К сожалению, многие такие директивы безличны и сосредоточены не на тех вещах – стаже работы или количестве выполненных задач и проектов. Они также часто выражаются в форме одноразовых токенов – подарочных ресторанных карт, табличек, булавок, поездок, денежных бонусов. Все это мало похоже на то проявление признания, которое мы ценим и ждем от людей, которые нам небезразличны.

Несколько лет назад Берсин из Deloitte, консалтинговой фирмы по вопросам трудовых ресурсов, опубликовал работу «Поощрение сотрудников в 2012 году» – исследование программ поощрения сотрудников в 384 компаниях по всей стране. Результаты оказались ошеломляющими: американские компании потратили на эти программы около 46 млрд долл. США, но лишь немногие из них представляют себе измеряемую корреляцию между поощрениями и результатами бизнеса. Лишь около 17 % опрошенных сотрудников заявили, что их организации поддерживают практику признания и поощрения. Кроме того, 70 % сообщили, что они не получали знаков признания вообще или были поощрены только один раз на ежегодной церемонии всего коллектива.

Это различие между программой, в которой зафиксированы формальные выражения признания и культурой признания как таковой, где формальная программа является всего лишь компонентом, является ключом к раскрытию потенциала практики признания. В компаниях с эффективными программами выражения признания показатели добровольных увольнений были на 30 % ниже, а показатели производительности и качества обслуживания клиентов выше, чем в тех, где действовали неэффективные программы¹²³.

В чем разница между эффективным и неэффективным выражением признания? В качестве негативного примера мы часто ссылаемся на опыт того, что раньше называлось «эпохой золотых часов». В тот период лояльным сотрудникам дарили памятные подарки при выходе на пенсию. На протяжении большей части индустриальной эпохи отношениям между менеджерами и работниками или даже самими сотрудниками не придавали большого значения и даже воспринимали их как контрпродуктивные.

Но одно исследование индустриальной эпохи случайно выявило направление управления эффективностью в перспективе. В 1939 году группа профессоров Гарвардской бизнес-школы изучала работу завода Hawthorne Works компании Western Electric, что в районе Чикаго. Команда хотела оценить влияние уровня освещенности на производительность, поэтому они увеличили освещение на производственном этаже. Как они и предполагали, производительность сотрудников повысилась, но это был единственный прогнозируемый результат. Когда они убавили уровень освещенности до нормального, производительность все равно продолжала расти. И когда затем они еще убавили освещенность, до уровней ниже изначальных, они были поражены тем, что производительность продолжала расти. Исследователи были сбиты с толку, пока не поговорили с сотрудниками: рост производства, как они выяснили, не имел ничего общего с освещением. Стимулом работать лучше оказалось то обстоятельство, что исследователи обращали на работников внимание. Сотрудники чувствовали, что кто-то интересуется тем, что они делают, и что их работа имеет значение.

Новаторское исследование Хоторна иллюстрирует важность признания. Как однажды сказал Марк Твен: «На хорошем комплименте я могу прожить два месяца». В лучших организациях работникам не нужно ждать около двух месяцев или официальной даты оценки эффективности, чтобы получать (или произносить) комплименты.

Комплименты ценны, однако, когда они *специфичны и связаны с работой*. Приятно, как мы полагаем, услышать: «Прекрасный галстук» или «Хорошая работа». Но гораздо приятнее услышать: *«Отлично поработали над этим докладом, Энн. Вы проиллюстрировали кучу разных идей на одном графике очень творчески, что упростило понимание того, как все показатели связаны. Мне понравился график. На нем действительно видна суть этого вопроса»*.

Комплимент, таким образом, не просто позволяет человеку чувствовать себя признанным. Он также может направить человека к будущему успеху. Более того, связь между произносящим комплимент и его адресатом делается более устойчивой.

Дональд Клифтон, генеральный директор Gallup, которого мы представили в главе 4, и известный ученый Том Рат в 2004 году написали книгу «Сила оптимизма: Почему позитивные люди живут дольше». В книге представлена метафора – простая, но ее суть подтверждена исследованиями: мы все ходим с невидимым ведром, заполненным нашими позитивными мыслями, и с невидимым ковшом, которым мы наполняем или опорожняем ведра других людей.

В 2012 году JetBlue Airways запустила программу выражения признания сотрудникам под названием «Подъем», использующую и социальные сети, чтобы сделать признание заслуг менее формальным. Использование социальных сетей позволяло сотрудникам и менеджерам «заполнять ведра» друг друга. Это также позволило людям выражать признательность в режиме реального времени, и – что важно – сказать теплые слова мог каждый сотрудник,

¹²³ Garr, Stacia. *The State of Employee Recognition in 2012*. Oakland, CA: Bersin by Deloitte, июнь 2012 г.

зарегистрированный в системе. Позже директор по персоналу JetBlue Джоанна Гераги сказала: «Обычная благодарность имеет такое невероятное влияние! Людям нравится, когда о них знают. Людям нравится, когда их отмечают за хорошую работу». Опросы, проведенные через четыре месяца после запуска приложения «Подъем», показали, что удовлетворенность сотрудников выросла на 88 %¹²⁴.

Как мы указывали в главе 5, один из самых мощных способов заполнить наши собственные и чужие «ведра» – это выразить благодарность. Самый простой способ сделать это, конечно, лично, но исследования показали, что письменные выражения благодарности оказывают большее влияние¹²⁵. Мартин Селигман, считающийся основателем позитивной психологии, оценил воздействие разных способов выразить благодарность по более чем 400 поводам. Безусловно, наиболее эффективным для обеих сторон был «визит благодарности», когда выражающий признательность лично писал и вручал благодарственное письмо¹²⁶.

Сотрудница может считать свою повседневную работу рутинной, а профессиональную жизнь неуспешной. Но благодарственное письмо от коллеги может помочь ей понять, как важна ее работа и насколько успешна она на самом деле. В этом случае позитивность формируется за счет трех факторов: артикулирование чувств благодарности и причин, их вызвавших; ощущение получателем того, насколько он ценится; укрепление связи для потока будущих положительных эмоций в отношениях.

Как мы уже отмечали, сотрудники более активно вовлечены в работу, когда у них есть возможность проявить свои сильные стороны, а исследования показывают, что они с большей вероятностью будут чувствовать себя вовлеченными, когда им признательны за то, что они делают хорошо.

Например, в ходе исследования Gallup в 2009 году, посвященного вовлеченности работников, более тысячи сотрудникам было представлено два заявления. Их попросили выбрать то, с которым они согласны. 37 % респондентов согласились с заявлением: «*Мой руководитель сосредоточен на моих сильных сторонах и положительных характеристиках*». Среди этих респондентов 61 % назвали себя вовлеченными в работу. Только 1 % опрошенных считали себя активно не включенными.

Из тех, кто согласился с утверждением «*Мой руководитель фокусируется на моих слабых сторонах или отрицательных характеристиках*», считала себя вовлеченной гораздо меньшая доля – 45 %. Большинство сотрудников из этой группы были либо не вовлечены, либо осознанно отключены.

Gallup выделил и третью категорию – игнорируемые – те, кто не согласился ни с одним из утверждений. Среди них поразительно низкие 2 % активно участвовали в работе, тогда как 57 % не были в нее вовлечены, а 40 % были полностью отключены¹²⁷.

Сотрудникам важно неравнодушное отношение. Как более чем сто лет назад сказал американский философ Уильям Джеймс: «Самый глубокий принцип, заложенный в человеческой природе, – это стремление быть оцененным». Может быть много причин, по которым лидеры компаний неохотно выражают благодарность сотрудникам. Руководители могут считать, что это проявление слабости. Они могут думать, что сотрудники в таком случае пере-

¹²⁴ Globoforce. *JetBlue Airways*. 2012. Сайт http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/Jet%20Blue_CS_web.pdf.

¹²⁵ Grant, Adam M., and Francesca Gino. "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 6, июнь 2010 г.: 946–955; Lambert, Nathaniel M., and Frank D. Fincham. "Expressing Gratitude to a Partner Leads to More Relationship Maintenance Behavior." *Emotion* 11, no. 1, февраль 2011 г.: 52–60; Sansone, Randy A., and Lori A. Sansone. "Gratitude and Well Being: The Benefits of Appreciation," *Psychiatry (Edgmont)* 7, no. 11, ноябрь 2010 г.: 18–22.

¹²⁶ Seligman, Martin, Tracy A. Steen, Nansook Park, and Christopher Peterson. "Positive Psychology: Empirical Validation of Interventions." *American Psychologist* 60, no. 5, 2005: 410–421.

¹²⁷ Brim, Brian, and Jim Asplund. "Driving Engagement by Focusing on Strengths." *Gallup*, 12 ноября 2009. Сайт <http://www.gallup.com/businessjournal/124214/driving-engagement-focusing-strengths.aspx>.

станут пытаться исправить свои недостатки. Они могут испытывать неловкость или смущение или думать, что другой человек будет чувствовать себя смущенным. Они, возможно, продвигались в гиперконкурентной культуре критики, которая фокусируется на неудачах. Или они могут быть невероятно заняты и не воспринимают выражение признания и благодарности как приоритет.

Подавляющее количество исследований, которые мы изучили, побудило нас предложить такой совет: вместо того чтобы игнорировать людей, с которыми вы работаете, игнорируйте причины для игнорирования их, неверность которых была неоднократно и исчерпывающе доказана. Вы, ваши коллеги и ваша организация с большей вероятностью преуспеете, если признаете лучшее в себе и других и выразите за это благодарность. Мы знаем, из собственной практики и из эмпирических данных, что, когда вы цените хорошее, хорошее ценится.

ЗАОСТРЯЮЩИЕ МОМЕНТЫ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

- Поразмышляйте о своих позитивных взаимоотношениях – в семье, с друзьями и коллегами. Насколько они укрепляют вас и делают не только более счастливыми, но и более эффективными? Можете ли вы назвать конкретные успехи в работе, явившиеся результатом положительных отношений с коллегами или клиентами?

- Подумайте, как вы могли бы расширить этот круг положительных отношений. Есть ли потенциал стать более искренним и позитивным с другими, увеличить время пребывания там, что мы называем зоной вовлеченности и благожелательности?

- Подумайте, как использовать подходы, представленные в этой главе, – выражать признания и благодарность, выдавать активную конструктивную реакцию (как на неудачу, так и на успех), поощрять обратную связь и создавать атмосферу психологической безопасности, основанную на позитивных, доверительных отношениях. В контексте ваших взаимодействий дома и на работе как вы можете реализовать эти методы?

РЕАКЦИЯ НА УСПЕХ И НЕУДАЧИ

Выражения признания и благодарности являются фундаментальными строительными блоками позитивных отношений. Как мы уже отмечали, эти отношения являются ключом к успешному руководству, суть которого в том, чтобы, работая с другими людьми, добиваться результата, независимо от того, где вы находитесь в организационной иерархии и какой является ваша формальная или неформальная роль.

Не менее важным для устойчивого благополучия этих отношений является то, как мы реагируем на новости, как хорошие, так и плохие. Вы можете решить, что ваша реакция на успех не имеет большого значения, если вы уже создали позитивные отношения с вашими коллегами. Но работа Шелли Гэйбл, психолога из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, показывает, что все не так просто. Ваша реакция на успех может, в идеале, способствовать дальнейшему успеху; в худшем случае она может задушить его в зародыше.

Гейбл и ее коллеги доказали, что наша реакция на позитивные события, например, если человек делится с нами своими достижениями, является лучшим предиктором успеха отношений, нежели наша реакция на негативные события, и что наиболее вовлекающий вариант реакции – так называемый активный конструктивный ответ, или АКО.¹²⁸

Матрица (рис. 7.2) иллюстрирует это.

¹²⁸ Gable, Shelly, Gian C. Gonzaga, and Amy Strachman. "Will You Be There for Me When Things Go Right? Supportive Responses to Positive Event Disclosures." *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 5, 2006: 904–917.

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| Активно разрушительный | Активно конструктивный |
| Пассивно разрушительный | Пассивно конструктивный |

Рис. 7.2. Таблица вариантов ответов

Давайте рассмотрим различные варианты ответа на примерах. Скажем, коллега Дина только что представила новый способ проведения инвентаризации, который мог бы сократить время и затраты на выполнение процедуры. Проанализировать ситуацию было предложено нескольким людям в рабочей группе, а она первой разработала план. Она приходит к нам, взволнованная, и рассказывает об этом.

Худший ответ, который можно представить, обозначен в левом нижнем углу – это пассивный деструктивный ответ. Мы можем отвернуться, уйти от зрительного контакта или сменить тему. Или мы можем быстро раскритиковать идею – скажем, потому что она недостаточно детально проработана, чтобы быть полезной, – а затем завести разговор о работе, которую делают другие люди.

В левом верхнем углу обозначен активный деструктивный ответ, который не намного лучше предыдущего варианта. В этом случае мы выбираем какую-то деталь для атаки или критики, и наша реакция энергично отрицательна: «Похоже, что это потребует длительного обучения, и я не уверен, что в конечном итоге это сэкономит много времени. Я бы поискал более простой подход».

Основными причинами двух форм деструктивных реакций может быть личная неуверенность и чувство, что успехи других вам угрожают, или же общее нежелание положительно оценивать других по той или иной причине.

Пассивный конструктивный ответ, обозначенный внизу справа, по крайней мере, позитивен. Мы, например, улыбаемся или говорим что-то безобидное, например: «Хорошие новости. Это здорово», – а затем переходим к другим вещам. Это не так плохо, как в случае деструктивного ответа, но пассивно конструктивный вариант не способствует максимальному использованию положительного события.

В идеале мы найдем способ дать активный конструктивный ответ (правый верхний квадрант). Мы будем поддерживать зрительный контакт, улыбаться и проявлять интерес к идеям Дины. Мы выражаем энтузиазм, разделяем ее волнения, задаем много вопросов и усиливаем позитивные аспекты ее плана, например, в такой форме: «Это выглядит очень многообещающе. Расскажите подробнее, что именно вы имеете в виду». А затем предлагаем поделиться идеей на ближайшем собрании команды. Даже если вы не думаете, что это безупречный план, вы можете применить подход, опирающийся на поощрение сильных сторон. И вы таким образом стимулируете Дину делать больше и думать лучше.

АКО постепенно становится признанным важным инструментом для улучшения отношений внутри организаций, включая Армию США. Суть подхода заключается не в бездумном поглаживании эго. Речь идет о подлинном взаимодействии с позитивной идеей, ее оценке. Реакция должна быть искренней. Даже если мы не воодушевлены по поводу темы в той же степени, что и человек, занятый ею, мы должны признать и поощрить его энтузиазм. АКО создает то, что Фредриксон и Джойнер называют «восходящими спиралями» положительных эмоций, расширяющими удовольствие коллег за пределами самого открытия или события и создающими позитивную среду, позволяющую отношениям лучше противостоять негативным событиям¹²⁹.

ОБУЧЕНИЕ НЕВОЗМОЖНО, ЕСЛИ ОШИБКИ СКРЫВАЮТ, – В ТАКИХ СЛУЧАЯХ БОЛЬШЕ ВЕРОЯТНОСТИ, ЧТО ОШИБКИ БУДУТ ПОВТОРЯТЬСЯ.

Когда что-то идет не так, наша реакция на эти неудачи часто имеет решающее значение для здоровья профессиональных отношений. Ответ руководителя на неудачу может повлиять на производительность всей организации в дальнейшем, установлено в исследованиях Эми Эдмондсон, профессора Гарвардской бизнес-школы. Будучи докторантом и учась у Ричарда Хэкмана, она провела исследование с целью проверить собственную модель эффективности совместной работы, а также выяснить, действительно ли команды, набравшие максимум баллов по шкале эффективности Хэкмана, с меньшей вероятностью допускают медицинские ошибки.

Это был важный аспект исследования. По данным Университета Джона Хопкинса, медицинские ошибки ежегодно приводят в Соединенных Штатах к гибели 251 000 человек, что является третьей по уровню смертности причиной после болезней сердца и рака¹³⁰. После нескольких лет сбора данных и их анализа Эдмондсон пришла к статистически значимым результатам, но совсем не таким, какие она ожидала. Группы, которые соответствовали условиям Хэкмана по эффективности, делали *больше* ошибок, а не меньше. Это был шокирующий результат, который противоречил десятилетиям исследований, и это немного сбilo Эдмондсон

¹²⁹ Fredrickson, Barbara L., and Thomas Joiner. "Positive Emotions Trigger *Upward Spirals* toward Emotional Well-Being." *Psychological Science* 13, no. 2, 2002: 172–175.

¹³⁰ Makary, Martin, and Michael Daniel. "Medical Error – the Third Leading Cause of Death in the U.S." *British Medical Journal* 53, 3 мая 2016 г.: i2139.

с толку. Ей было трудно поверить, что ее расчеты оказались настолько неверными. И после серьезного размышления она пересмотрела посылки гипотезы: хорошие команды не делали больше ошибок – они просто чаще *сообщали* об ошибках.

Вернувшись в больницу, Эдмондсон протестировала новую гипотезу и обнаружила, что менее эффективные команды действительно совершали больше ошибок, но, как правило, скрывали все, кроме самых вопиющих, которые невозможно было скрыть, – например, те, что привели к смерти пациента. Самые эффективные команды, как выяснилось после учета новых вводных, действительно делали меньше ошибок¹³¹.

У Тала, который в свое время был студентом Гарварда и учился у доктора Хэкмана как раз в тот период, когда Эдмондсон работала над этим исследованием, несколько лет назад случился опыт дежавю. Когда генеральный директор крупной компании пригласил его в качестве консультанта, чтобы помочь решить серьезную проблему, выяснилось, что его сотрудники постоянно лгали ему. «Нечестность стала «злокачественным новообразованием», – сказал тогда генеральный директор, – которое разрастается по всей компании тревожными темпами».

Тал случайным способом выбрал нескольких сотрудников и поговорил с ними по отдельности. Ему не потребовалось много времени, чтобы выяснить, что происходит: каждый раз, когда сотрудник говорил что-то, что не нравилось генеральному директору, его отчитывали, часто публично. Чтобы спастись от этого унижения, работники начали скрывать какие-то вещи или просто переставали говорить правду. И вместо «восходящей спирали», моделируемой АКО, отношения вошли в крутую «нисходящую спираль»: когда изредка генеральный директор узнавал, что кто-то солгал ему, он впадал в ярость и жестоко наказывал этого человека.

Успешные команды, как выявили Анита Такер и Эми Эдмондсон, пребывают в психологически безопасном окружении: их участники знают, что ни один член команды не будет наказан, если выскажется, попросит о помощи или признает неудачу. Когда каждый член команды чувствует себя комфортно, вся команда способна учиться и совершенствоваться. Обучение невозможно, если ошибки скрывают, – в таких случаях больше вероятности, что ошибки будут повторяться¹³².

Легко поддерживать атмосферу психологической безопасности, когда все идет гладко. Сложнее, если дела идут не так. Ангус рад, что Тал не знал его молодым человеком, обладающим тяжелым характером. В прежние годы в McKinsey его команде нередко от него доставалось. Когда он переживал стресс или находился в цейтноте, он действительно мог слететь с катушек, что неоднократно происходило. Однажды это случилось, когда он поручил команде подготовить проект отчета для клиента, основываясь на схеме, которую он составил с ними, прежде чем отправился в долгое путешествие за границу. Команда работала в сжатые сроки, часто задерживаясь допоздна, и когда Ангус присоединился к ним, чтобы просмотреть проект, он не увидел того, что ожидал.

Ангус, к ужасу присутствующих, взорвался и буквально разорвал проект в клочья. Они сделали не так, как он просил. Он оставил им схему – почему они не последовали намеченному контуру? Им предстояло начать все сначала. Это было безнадежно.

К счастью для Ангуса, одним из его членов команды был французский инженер, который привык работать на трудных боссов и который, в отличие от Ангуса, был, по-видимому, обучен методам психологической безопасности и АКО. На следующий день после того, как ярость Ангуса вымела всех из его кабинета, он нашел на своем столе конверт. Внутри был контур проекта, который Ангус первоначально дал команде, и, как теперь понял Ангус, которому они следовали. Над контуром был нарисован гигантский смайлик.

¹³¹ Edmondson, Amy. "Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error." *Journal of Applied Behavioral Science* 32, no. 1, март 1996 г.: 5–28.

¹³² Tucker, Anita, and Amy Edmondson. "Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change." *California Management Review* 45, no. 2, зима 2003 г.: 55–72.

Ангус знал, что он виноват. В мгновение ока в гневе он разрушил психологическую безопасность команды. Они потеряли свою мотивацию, свой творческий запал и свою готовность рисковать вместе с ним – и именно он должен был трудиться изо всех сил, чтобы восстановить утраченное. Ангус не гордится этим эпизодом, но это событие помогло ему вырасти как лидеру.

В 1980-х годах израильские военно-воздушные силы внедрили политику «без виноватых», поощряя пилотов и командиров эскадрилий сообщать об ошибках и промахах. Устранение угрозы наказания создало безопасную среду, в которой могло происходить обучение – вместо наказания акцент был сделан на исправлениях и превентивных действиях. Через пять лет следования этой политике показатели ошибок в отчетности увеличились, но уровень несчастных случаев снизился на 50 %¹³³. Одно из наших любимых высказываний таково: *учиться терпеть неудачу или не учиться ничему*. В качестве лидеров мы должны проявлять открытость к неудачам – и своих, и тех, с кем мы работаем.

Еще одна важная причина, по которой лидеры создают атмосферу психологической безопасности, заключается в том, что так они не теряют понимания того, что происходит. Дэниел Гоулман ввел термин «*болезнь генерального директора*», означающий, что сотрудники склонны, как правило, утаивать неприятную информацию от лидера. В результате, пишет Гоулман в работе «*Primal Leadership*», возникает «острая нехватка обратной связи». Лидеры испытывают больше неприятностей, чем кто-либо другой, когда речь заходит о получении откровенной обратной связи, особенно о том, как они действуют *в качестве лидеров...* Парадокс, конечно же, заключается в том, что чем выше позиция руководителя в организации, тем в большей степени он нуждается в такой обратной связи»¹³⁴. Если лидеры не получают реальных данных о производительности своей команды или честных отзывов о своей собственной деятельности, они вряд ли в состоянии совершенствоваться, и они не получают этой обратной связи, если не дадут понять сотрудникам, что те могут безопасно говорить. Психологически безопасная окружающая среда является противоядием от «болезни генерального директора».

Чтобы развивать отношения, создающие успех, необходимо реагировать на хорошие новости через инструмент АКО и внимательно следить за плохими новостями, обеспечивая при этом психологическую безопасность. АКО помогает повысить позитивность, а психологическая безопасность способствует росту искренности. А ведь именно благодаря развитию позитивности и искренности процветают люди, отношения и организации.

ТАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ПОЗИТИВНЫХ, ИСКРЕННИХ ОТНОШЕНИЙ

• **Формирование атмосферы для хороших рабочих отношений.** При приеме на работу включайте в интервью вопросы, которые выявляют командный дух. Ориентируя новых коллег, познакомьте их с выводами исследований, которые демонстрируют важность позитивных отношений, сотрудничества и поддержания неформальных связей. Также ознакомьте их с идеями экспериментирования, отношения к ошибкам и обучения на них.

Важность здоровых отношений должна регулярно культивироваться. Одним из полезных инструментов является групповое упражнение, в ходе которого члены команды описывают хорошие отношения в своей жизни: что каждый человек привносит в отношения, что делает их настолько хорошими. Команда может выбрать два или три лучших примера отношений и качеств, которые их определяют.

¹³³ Wilf-Miron, R., I. Lewenhoff, Z. Benyamini, and A. Aviram. "From Aviation to Medicine: Applying Concepts of Aviation Safety to Risk Management in Ambulatory Care." *Quality & Safety in Health Care* 12, no. 1, 2003: 35–39.

¹³⁴ Goleman, Daniel. Boyatzis, and McKee. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2004, p. 92.

- **Поощрение позитивности и искренности.** Здоровые рабочие отношения и поведение, которое их формирует, должны быть смоделированы руководителем. Изучите свою команду – как рабочие аспекты, так и возникающие проблемы, – используя методы внимательного выслушивания и АКО, описанные в этой главе. Выберите момент, чтобы проанализировать – возможно, даже совместно с членами команды, которых вы хорошо знаете и которым доверяете – ваше собственное соотношение «говорить /делать»: сравните количество вещей, о которых вы говорите, что собираетесь их сделать, с тем, что вы на самом деле сделали. Поощряйте коллег приближать их собственный счет к 1:1, это показатель совершенной целостности и искренности.

ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВОВЛЕЧЕНЫ В РАЗРАБОТКУ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ И ЗАДАЧ И ОЩУЩАТЬ, КАК КАЖДЫЙ ИЗ НИХ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМЫМ КОМПОНЕНТОМ КОМАНДЫ.

Руководители могут многое сделать для развития навыков здорового поведения в команде. Позвольте коллегам лучше узнать друг друга в ходе неформальных мероприятий, не связанных с повесткой дня, такими, как ежемесячные совместные завтраки или обеды. По возможности следует поощрять беседы с глазу на глаз. Члены команды должны быть вовлечены в разработку позитивных, крупномасштабных проектов и задач и ощущать, что каждый из них является необходимым компонентом команды. При распределении ролей и задач выберите людей, которым вы можете доверять, и передавайте им часть ответственности, укрепляя таким образом их доверие и компетентность. Чаще используйте юмор и демонстрируйте открытость – это создаст взаимопонимание и веселую, безопасную рабочую атмосферу. Вознаграждайте коллег, которые не просто сосредоточены на повседневной работе, но также экспериментируют и открыты для риска и сотрудничества. Не забывайте подчеркивать, что эти сотрудники учатся на ошибках, принимают вызовы и способствуют росту позитивности команды.

- **Создание атмосферы психологической безопасности.** Для начала было бы полезно составить четкую базовую картину того, как коллеги представляют психологическую безопасность команды или организации. Эми Эдмондсон в качестве части проекта re: Work разработала для этих целей инструмент измерения, доступный на веб-сайте re: Work (<https://rework.withgoogle.com/guide>).

Эдмондсон называет три простых правила, которые способны повысить психологическую безопасность команды: восприятие работы как проблемы обучения, а не проблемы выполнения; признание собственных ошибок; моделирование любопытства (задавание множества вопросов).

Формирование психологической безопасности часто состоит из небольших шагов – например, выделение времени, когда члены команды могут обратиться к вам со своими заботами. Открыто выражая собственные чувства или признавая ошибки, вы можете поощрять членов команды делать то же самое. Делясь своим видением или сообщая что-то, что, может быть, трудно принять, сосредоточьтесь на том, как вы это преподнесите.

Поощряйте регулярную обратную связь, суждения о собственной деятельности в качестве лидера – и действуйте решительно и открыто на основе этой обратной связи. Включите в повестку дня регулярные встречи, в ходе которых коллеги могут предлагать позитивные идеи в безопасной атмосфере.

- **Формирование культуры признания.** Выражение признания должно стать неотъемлемым элементом взаимодействия в команде, частым событием, даже если это простое неформальное «спасибо». Историями успеха следует регулярно делиться. Регулярные небольшие вознаграждения, такие как совместный обед, отмечающий этапное достижение, лучше,

чем ежегодная «золотая звезда» или программа «сотрудник месяца». Члены команды должны периодически высказывать признательность друг другу, помнить о днях рождения коллег. Будьте осторожны: признания коллективных или индивидуальных триумфов могут препятствовать стремлению рисковать. Личная ответственность, в частности за риск и неудачу, должна стать частью всех дискуссий по вопросам развития.

Глава 8

Цель: значение и преданность – путь к позитивному лидерству

«Цель наделяет человека радостью в хорошие времена и стойкостью в трудные времена, и это справедливо на всю жизнь».
Уильям Деймон, Путь к цели¹³⁵

В главе 4 мы познакомили вас с ушедшей от нас Анитой Роддик, преподавателем, активистом и генеральным директором Body Shop, опорой которого была ее способность формулировать и вдохновлять других своим видением компании, верной своим основным ценностям: торговле, соблюдающей законы этики, поддерживающей социальные ценности защиты животных и окружающей среды, построенной на справедливых трудовых практиках, а в индустрии, известной воплощением глянцевого стандарта красоты – глобальной кампанией по повышению самооценки женщин.

Роддик однажды сказала: «Я хочу работать в компании, которая является частью сообщества и вносит свой вклад в его развитие. Я хочу не просто во что-то инвестировать. Я хочу во что-то поверить»¹³⁶. Эти слова могут звучать не так радикально, но в 1980-х годах, когда The Body Shop начинала развиваться, компания казалась окутанной революционной аурой. Это было замечательное достижение: Роддик и ее бренд за десятилетие до расцвета информационной эпохи смогли захватить коллективное сознание. Войти в магазин Body Shop означало отправиться в мир благородных идеалов, и акт покупки косметики был выстроен так, чтобы пробудить опасения, которые многие не озвучивали: об озоновом слое, овеществлении женщин, зарубежных потогонных производствах и тестировании косметики на животных.

Для Роддик капитализм не должен был быть реализацией социального дарвинизма, который доминировал в индустриальную эпоху с идеей о том, что сильные должны видеть, что их богатство и власть возрастают, а слабые должны продолжать деградировать. «Я все еще ищу современный эквивалент тех квакеров, которые успешно управляли бизнесом, зарабатывали деньги, потому что они предлагали честные продукты и относились к своим клиентам уважительно, – сказала однажды Роддик. – Это деловое вероучение, к сожалению, кажется, давно забыто»¹³⁷. Квакеры, как известно, приехали в Америку, чтобы делать добро, и закончили, делая богатство. Сделать добро и преуспеть – это может быть двумя сторонами одной монеты.

В 2011 году профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Джим Стенгел, бывший сотрудник по маркетингу компании Procter & Gamble, сообщил о результатах исследования, в котором он отслеживал 10-летние тенденции роста 50 000 потребительских брендов по всему миру. Его команда искала образцы, которые могли бы объяснить успех самых быстрорастущих брендов, и то, что они обнаружили, удивило их. Данные показали, что самые быстрорастущие бренды мира были «организованы вокруг идеалов улучшения жизни людей и активировали эти идеалы во всех своих бизнес-экосистемах». Другими словами, топовые бренды были движимы более высокой целью – и они превзошли другие компании с большим размахом. Это справедливо для каждого из 50 самых высокопроизводительных брендов в мире, и эта группа – «Stengel 50» – выросла в три раза быстрее, чем их конкуренты. В течение 10-летнего периода, который изучал Стенгел, инвестиции в Stengel 50 были бы на 400 % более доходными, чем инвестиции в индекс Standard & Poor's 500.

¹³⁵ Damon, William. *The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life*. New York: Simon and Schuster, 2009.

¹³⁶ The Body Shop. *Annual Report 1999*. Littlehampton, United Kingdom: The Body Shop, 1999.

¹³⁷ Roddick, Anita. *Body and Soul*. New York: Crown, 1991.

В книге, получившейся из этого исследования, «Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the Great's Great Companies», Стенгел пишет: «Я и моя команда были совершенно не подготовлены к такой корреляции, а также к тому, что это оказалось верно для разных предприятий разных географических регионов, в категориях B2B и B2C». В группу Stengel 50 входили консультанты по управлению бизнесом, производители безалкогольных напитков, дизайнеры роскошной одежды, компании по производству IT-технологий и мобильных коммуникаций, интернет-магазины, пивовары и водочные магнаты, компании – эмитенты кредитных карт и производители шоколада¹³⁸. Они не могли быть более разными в товарах и услугах, которые они предлагали миру, но у них были схожие представления о ценностях, которым они были верны сами и которые передавали своим клиентам. Джим Коллинз и Джерри Поррас, изучавшие наиболее успешные организации, в работе «Built to Last» сообщили об аналогичных выводах.

СДЕЛАТЬ ДОБРО И ПРЕУСПЕТЬ – ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ ДВУМЯ СТОРОНАМИ ОДНОЙ МОНЕТЫ.

Эта основная истина применима и к отдельным людям. Стэнфордский профессор Деймон, один из ведущих ученых в области человеческого развития, в своей книге «The Path to Purpose» пишет: «Исследования после исследования показали, что цель жизни человека тесно связана практически со всеми измерениями благосостояния». Исследования, на которые ссылается Деймон, сосредоточены на психологическом и физическом благополучии. Помните, что для «голубых зон», где люди, как правило, живут дольше и лучше, Дэн Бюттнер указал на чувство цели как на один из ключевых факторов долголетия и хорошего самочувствия. Как указывает Дэймон, люди, руководствующиеся глубоко укоренившимся чувством цели, также лучше оснащены, чтобы справляться с трудностями, – если вы знаете, куда и зачем направляетесь, вас не так просто сбить с рельсов¹³⁹. В книге «Psychological Capital» профессор управления Фред Лутанс, Кэролин М. Юсеф и Брюс Дж. Аволио пишут: «Поистине удивительно видеть, насколько некоторые люди привержены делу, если они имеют очень глубокую веру в это дело, цель или миссию»¹⁴⁰.

Как напоминает нам в своем бестселлере «Целеустремленная жизнь» Рик Уоррен, сильное чувство цели также помогает нам устанавливать приоритеты: «Без четкой цели у вас нет основы, на которой базируются ваши решения, распределяется время и используются ресурсы. Вы будете делать выбор исходя из обстоятельств, давления и настроения в данный момент. Люди, которые не знают своей цели, пытаются сделать слишком много, и это вызывает стресс, усталость и конфликты»¹⁴¹.

Но что, если нам не повезло работать с Роддик или другим лидером, который помогает связать бизнес-цели с целенаправленными занятиями? Как нам, людям, работающим на менее чем идеальную организацию, найти смысл в работе? Или как нам как руководителям создать значимое рабочее место для наших коллег? Ответ заключается в различии, на которое указал Виктор Франкл, автор классического труда «Человек в поисках смысла», между смыслом жизни и смыслом *в* жизни.

Один из мифов, которые мы обсуждали в главе 3, – ключом к самореализации является поиск и нахождение смысла жизни, – часто мешает многим людям найти значимую работу.

¹³⁸ Stengel, Jim. *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. New York: Crown Business, 2011.

¹³⁹ Damon, *The Path to Purpose*.

¹⁴⁰ Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press, 2007.

¹⁴¹ Warren, Rick. *The Purpose-Driven Life*. Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002.

Учитывая центральную роль работы в нашей жизни, люди часто ищут работу мечты, которая обеспечит этот смысл. Все, что не соответствует этому идеальному месту работы, немедленно отбрасывается, поскольку компромисс в лучшем случае считается стартовой площадкой к тому, чего они действительно хотели бы в жизни. Излишне говорить, что, когда планка установлена настолько высоко, этот подход оставляет мало шансов для самореализации на работе – или в большинстве других видов деятельности.

При опускании планки важно признать, что работа, которую мы делаем, сама по себе может не быть значимой по своей сути, поскольку – вспомним аргумент экзистенциалистов: сама жизнь не может быть значимой по своей сути. Тем не менее некоторые люди, особенно те, у кого есть внутренний источник контроля, могут придать смысл своей работе и жизни. Роддик понимала, что в производстве и продаже косметических средств, как и в любом другом бизнесе, может не быть ничего значимого. Мы либо вносим смысл в то, что делаем, либо нет, и если мы этого не сделаем, мы почти наверняка сочтем нашу работу и нашу жизнь неудовлетворительными. Наполнение нашей работы и работы коллег смыслом – это то, что мы все можем сделать, и это именно то, что делают лидеры 10X.

УЛУЧШЕНИЕ НАШЕЙ РАБОТЫ

Исследование Эми Вржезневской и Джейн Даттон, которое мы обсудили в главе 3, дает подсказку, как мы можем найти смысл в работе. Их исследование показывает, как сотрудники практически любой отрасли и любой организации воспринимают свою работу как работу, карьеру или призвание. Например, уборщики в больницах могут считать свою работу призванием, как и врачи тех же больниц; а еще в тех же больницах работают дворники и врачи, которые воспринимают свою работу как труд. То же самое относится к парикмахерам, инженерам, преподавателям или менеджерам, некоторые из которых воспринимают свою работу как работу, порой бессмысленную, тогда как другие воспринимают ту же работу как призвание, нечто значимое.

Если попросить кого-нибудь предсказать результаты исследований Вржезневской и Даттон о восприятии работы в больницах в качестве труда, карьеры или призвания, большинство людей предположат, что те, кто считает свою работу наиболее значимой – призванием, это исключительно врачи и медсестры. Тем не менее исследования продемонстрировали иное. Некоторые уборщицы – а также некоторые врачи – в больнице рассматривали свою работу как работу, но другие воспринимали ее как призвание, хотя они выполняли ту же работу: стирали грязное белье, протирали полы в коридорах и уборных. Очевидно, что официальные названия и описания должностей не имеют к восприятию своего занятия никакого отношения. Уборщицы, которые рассматривали свою работу как призвание, чувствовали, что их служебные обязанности являются лишь частью того, что они делают.

Идея расширенного толкования работы опирается на исследование Вржезневской и Даттон и помогает переопределить свою работу значимыми способами, введя в нее смысл. Люди любого ранга внутри организации могут по-разному оценивать значения своей работы – и самих себя. Существует три вида способов сделать это: во-первых, изменяя выполняемые вами задачи, тратить больше энергии на задачи, которые вы находите более удовлетворяющими вас; во-вторых, изменить взаимоотношения на рабочем месте, чтобы проводить больше времени с людьми, которые заставляют вас лучше думать о себе и своей работе; и в-третьих, использовать когнитивное переосмысление для изменения способа восприятия вашей работы.

Санитары в больницах, которые считали свою работу призванием, делали то, что предписывали профессора. Они видели, что их работа является еще одним аспектом миссии больницы в области укрепления здоровья, лечения болезней и облегчения страданий. Такие санитары и уборщицы с большей вероятностью могли общаться с врачами, медсестрами, пациентами и

их семьями, слушать, когда кто-то хотел поговорить. Они считали своей миссией делать все возможное, чтобы успокоить пациентов и их семьи. Некоторые помогали успокоить пациентов, когда медсестры ставили им капельницы. Другие помогали посетителям найти дорогу в нужное место в госпитале. Им не платили за эту так называемую дополнительную работу, но некоторые говорили, что этот аспект работы был именно тем, что побуждало их вставать с постели каждое утро. Они усвоили более широкую миссию больницы – не *из-за* их официального описания работы, но почти *несмотря на* это. Подводя итог, Вржезниева и Даттон отмечают: «Даже в самых ограниченных и обычных работах сотрудники могут оказывать определенное влияние на то, что является сущностью их работы»¹⁴².

Другой пример когнитивного переосмысления предлагает Ди Блэкберн из Sainsbury's, одна из наших клиентов, которая боится почти больше всех других задач, с которыми она сталкивается в своей трудовой жизни, иметь дело с электронной почтой. «Это может быть по-настоящему нудная работа, – рассказывает она. – «О, черт возьми, вот еще 20 писем». Но когда я думала о своей цели в жизни, это – на работе ли я или у себя дома – развитие людей. Я расстраивалась, думая о времени, которое тратилось на все эти электронные письма, но что я действительно поняла, когда посмотрела на то, что было на самом деле в электронных письмах, это то, что они помогали людям, в том числе и выстраивать отношения. Это было то, что мне нужно было сделать для них. Я получаю довольно много электронной почты, но теперь мне нравится вести переписку, и я придерживаюсь другого подхода к ней. Я могу проводить больше времени в этой зоне, руководя и развивая, если я думаю об этом правильно».

Одна и та же работа может восприниматься и часто воспринимается по-разному. Существует история о человеке, который прошел мимо стройки в Италии и спросил строителей, что они делают. Первый строитель сказал, что он кладет кирпичи, второй – что он строит стену, а третий ответил, что он строит собор во славу Богию. Это совершенно разные субъективные переживания одной и той же работы и, несомненно, с очень разными уровнями удовлетворенности жизнью и своей ролью в ней.

ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСПЕХА В РАБОЧЕМ МИРЕ – ЗАРПЛАТА – КАЖЕТСЯ НЕ ОЧЕНЬ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ ПРЕДИКТОРОМ ТОГО, СЧИТАЕТ ЛИ ЧЕЛОВЕК СВОЮ РАБОТУ ЗНАЧИМОЙ.

Чтобы ощутить цель, не нужно заниматься необычайной, изменяющей мир, преобразующей жизнь работой. Как пишет Деймон в «Пути к цели»: «Цель может быть благородной, не будучи «героической» или требующей смелых, опасных для жизни приключений. Благородная цель может означать это, и наши книги по истории полны драматических рассказов о мужественных поступках, которые действительно спасли ситуацию. Но благородные цели также могут быть найдены в повседневной ткани обычного существования»¹⁴³.

Интересно отметить, что один из основных показателей успеха в рабочем мире – зарплата – кажется не очень значительным предиктором того, считает ли человек свою работу значимой. В отчете Gallup, опубликованном в «*State of the American*» за 2013 год, было установлено, что сотрудники с дипломом колледжа – сильным предиктором более высоких заработков – менее склонны считать, что они вовлечены в свою работу, чем те, у кого уровень образования ниже.

Одним из примечательных исключений, тщательно изучаемых Бундерсоном и Томпсоном и представленных общественности в 2009 году, являются сотрудники зоопарков: хотя

¹⁴² Wrzesniewski, Amy, and Jane E. Dutton. "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work." *Academy of Management Review* 26, no. 2, 2001: 179–201.

¹⁴³ Damon, *The Path to Purpose*.

более 80 % сотрудников зоопарков, которых опрашивали Бундерсон и Томпсон, имели высшее образование, их средний годовой доход составлял менее 25 000 долларов США. Их типичное описание работы включало очистку клеток, уборку отходов жизнедеятельности животных за день, в объемах больших, чем большинство людей убирают за всю жизнь, и работа в праздники и выходные. Но какой бы трудной часто ни была их работа, в Соединенных Штатах всегда было трудно (и так до сих пор) устроиться сотрудником в зоопарк, хотя зоопарков довольно много.

Тем не менее Бундерсон и Томпсон обнаружили, что многие работники были волонтерами в течение многих лет, пока ждали, когда будет открыта платная должность. Многие сотрудники зоопарков были привержены миссии по сохранению животных, но это было лишь частью объяснения их вдохновения: почти все они высказали мысль о том, что родились, чтобы выполнять эту работу¹⁴⁴. Они были идеальными сотрудниками, как их оценила Карин Стефанишин в выступлении 2011 года, говоря о сотрудниках, которые сделали бы любой бизнес ярким, успешным и ценным. «Нам не нужны люди, которые могут выполнять эту работу, – сказала она. – Нам нужны люди, которые не могут не выполнять эту работу»¹⁴⁵. Или, как писал один из учеников Тала, Эббон Картер: «Вместо того чтобы сосредоточиться на том, с чем мы можем жить, мы должны думать о том, без чего мы жить не можем».

ЦЕЛЬ КАК ЗНАЧЕНИЕ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Деймон предлагает четкое определение цели: «Стабильное и обобщенное намерение совершить то, что одновременно имеет значение для меня и в равной степени для мира вне меня». Он также делает важное различие между предназначением и целями (хотя мы рассматриваем цели как важные инструменты для выполнения своего предназначения, как мы вскоре объясним). Предназначение, по словам Деймона, предполагает (а) долгосрочное обязательство и (б) значение или ценность за пределами себя¹⁴⁶.

Дуглас Конант, бывший генеральный директор Campbell's, освещает эти два аспекта в «The Power of Idealistic-Realism», статье, которая была опубликована в *Harvard Business Review* в 2012-м:

«Идеалистическое видение – это то, что мотивирует всех нас. Мы хотим осознавать, что работаем над чем-то достойным, чем-то благородным. Эта простая истина применима к каждому человеку в вашей организации, от администраторов до топ-менеджеров. Это настоящая работа истинного лидера – предложить видение, которое вдохновляет и мотивирует. Но как бы трудно ни было этого добиться, этого недостаточно. Люди также должны знать, что вы сами как лидер находитесь в контакте с реальностью, что вы готовы засучить рукава и заняться тяжелой работой, которую надо сделать»¹⁴⁷.

Другими словами, помимо наличия значимого идеала, лидер должен продемонстрировать реальную приверженность этому идеалу. Президент Джон Ф. Кеннеди представил одно из самых вдохновляющих выступлений двадцатого века 12 сентября 1962 года в Университете Райса в Хьюстоне, штат Техас, в новом Центре пилотируемых космических аппаратов НАСА. В тот день Кеннеди объявил о своем намерении мобилизовать ресурсы космической программы США для высадки людей на Луне в течение десятилетия. Это был удивительный при-

¹⁴⁴ 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.

¹⁴⁵ Quoted in Burton, Di. "The Key to Keeping Your Staff Happy." Brand Yorkshire. Accessed 13 апреля 2017 г. Сайт <http://www.brandyorkshire.com/features/legal-a-hr/item/141-the-key-to-keeping-your-staff-happy>.

¹⁴⁶ Damon, *The Path to Purpose*.

¹⁴⁷ Conant, Douglas R. "The Power of Idealistic-Realism: How Great Leaders Inspire and Transform." *Harvard Business Review*, 12 января 2012 г. Сайт <https://hbr.org/2012/01/the-power-of-idealistic-realis>.

мер того, что сегодня называется долгосрочной целью. Самое большое, чего НАСА достигло на тот момент, заключалось в том, что астронавт Скотт Карпентер трижды облетел Землю. Но Кеннеди связал цель с более высоким предназначением – с несколькими более высокими целями, на самом деле: «Мы решили отправиться на Луну в этом десятилетии и сделать другие вещи не потому, что это легко, а потому, что это трудно, потому что эта цель будет служить для организации и измерения лучших наших энергий и навыков... Рост науки и образования будет обогащаться новыми знаниями о нашей вселенной и окружающей среде, новыми методами обучения, картографирования и наблюдения, новыми инструментами и компьютерами для промышленности, медицины, дома, а также школы».

Кеннеди также призвал и вдохновил собравшихся ученых и инженеров взять на себя эту миссию. «Мы должны быть смелыми, – сказал он. – Но это будет сделано. И это будет сделано до конца этого десятилетия»¹⁴⁸.

Хотя Кеннеди не дожил до этого, космическая программа НАСА – преодолев неслыханные проблемы и неудачи, многие из которых были трагическими, как и его собственное убийство в 1963 году, – выполнила его смело заявленную цель, когда миссия «Аполлон-11» высадила на Луне 20 июля 1969 года Нила Армстронга и Базза Олдрина. И почти через полвека, как он и предсказывал, американцы и другие люди по всему миру – в своих школах, больницах, частном бизнесе и домах – продолжают пользоваться плодами этой исторической вспышки в области технологического исследования.

Смысл в том, что мы ощущаем связь с деятельностью, если воспринимаем ее как лично значимую и соответствующую нашим идеалам. Приверженность – это мотивация или энергия, которую мы привносим в деятельность, и, следовательно, то, насколько мы можем упорствовать в том, что делаем. В своей книге, где основное внимание уделялось тому, как молодые люди выбирают направление своей жизни, Деймон разделил людей на четыре категории: невовлеченные, мечтатели, дилетанты и целеустремленные. Мы адаптировали идею Деймона к простой матрице (рисунок 8.1), которая применяется к взрослым профессионалам, работающим в организациях.

¹⁴⁸ Kennedy, John F. “John F. Kennedy Moon Speech – Rice Stadium.” 12 сентября 1962. Сайт <https://er.jsc.nasa.gov/seh/ricetalk.htm>.

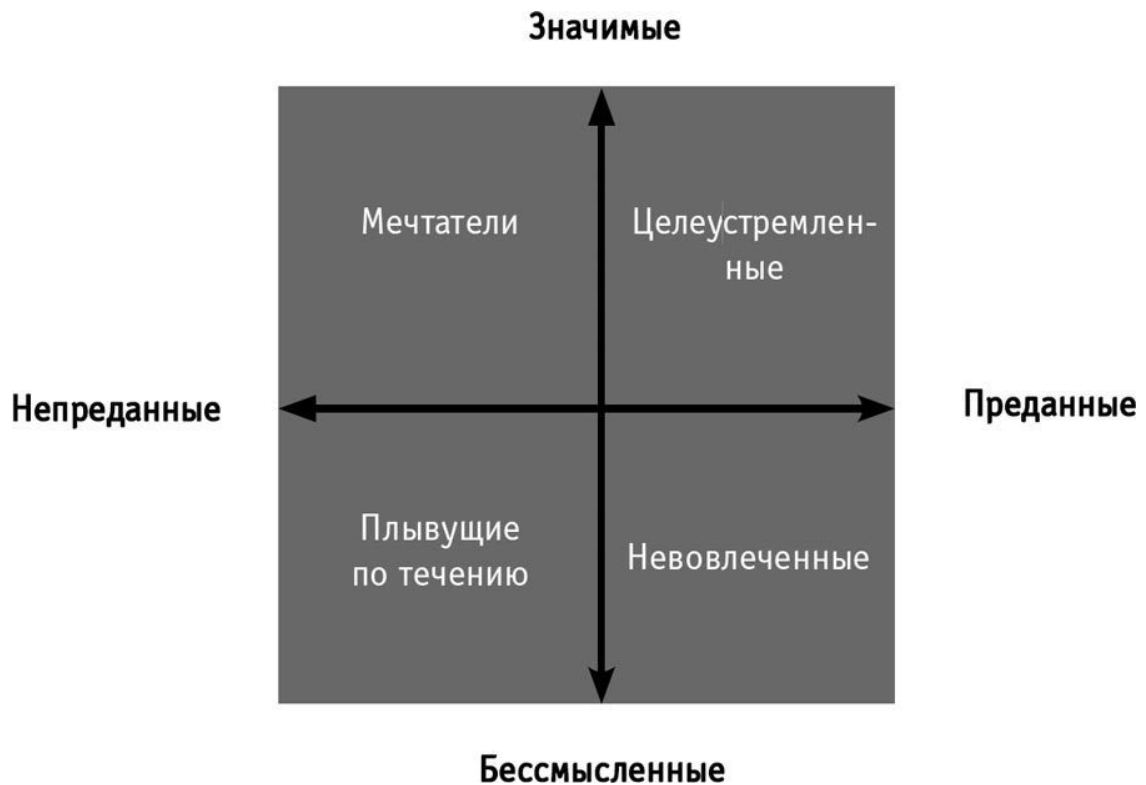


Рис. 8.1. Жизнь с целью

Вы уже знаете, что место, в котором вы меньше всего хотите быть в любой из наших матриц, находится внизу слева. Здесь вы дрейфуете, делаете то, что не имеет для вас значения и по отношению к чему вы не чувствуете никаких обязательств. Когда Тал учился в школе, он рассматривал карьеру профессионального сквош-игрока и совершенно не интересовался своим вычислительным классом. В классе он бесцельно дрейфовал.

В категории, описанной в левом верхнем углу, человек испытывает сильное чувство заинтересованности в значимом деле или деятельности, но у него мало или нет личной приверженности к этому. Для Тала личным примером является инвайронментализм. Его глубоко заботит будущее планеты, и он знает, как важно что-то делать в этом направлении, но он мало что делает, кроме как сдает в переработку бутылки и бумагу, а иногда страстно спорит о необходимости заботиться об окружающей среде.

ИДЕАЛИСТИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ – ЭТО ТО, ЧТО МОТИВИРУЕТ ВСЕХ НАС. МЫ ХОТИМ ОСОЗНАВАТЬ, ЧТО РАБОТАЕМ НАД ЧЕМ-ТО ДОСТОЙНЫМ, ЧЕМ-ТО БЛАГОРОДНЫМ.

В начале своей карьеры Ангус часто оказывался в категории, описанной в нижней правой части матрицы. Чтобы заработать репутацию командного игрока, он брал на себя проекты клиентов, которые были вне его интересов. Однако, как только он начинал эти проекты, он обнаруживал, что у него нет глубокой связи с ними. Работа была трудной, но совсем не связанной с самореализацией – она была просто рутинной.

Сегодня в своей работе по развитию лидерства, помогая людям стать более счастливыми, более вовлеченными и более успешными, Ангус находится в категории, зафиксированной в правом верхнем углу, где пересекаются такие состояния, как значимость и приверженность.

Это не всегда легко – и связано с множеством трудностей и проблем, – но он редко чувствует, что это рутина или что он плывет по течению.

Истина заключается в том, что разнообразие рабочего опыта и быстрые темпы изменений в сегодняшнем дезагрегированном мире в какой-то момент поставят нас в каждый из этих четырех квадрантов. У всех нас есть неприятные дела или задачи, которые нужно сделать и которые мы выполним, хотя и без души, не испытывая к ним большой приверженности. У всех нас есть мечты, для выполнения которых мы мало что делаем. Мы не можем прожить каждый момент бодрствования погруженными в великолепие значимости и приверженности. Но мы можем активно перемещать большую часть нашей жизни в эту верхнюю правую активную точку – мы называем ее зоной целеустремленной жизни, – где мы гораздо чаще соединяемся с идеалами, которые дают нам глубокое чувство смысла и где мы готовы и способны посвятить себя реализации этих идеалов.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ ЖИЗНИ

Для определения цели необходимы два фактора, сформулированные Дэймоном, – долгосрочная приверженность и смысл или идеал за пределами себя. Но давайте посмотрим правде в глаза: ориентиры не очень практичны. Долгосрочная приверженность сложна и во многих случаях неустойчива. И идеал, который больше вас самих, – как приверженность Роддик таким идеалам, как справедливость и самооценка, – абстракция, которую трудно ухватить.

Мы обсудили вопрос о том, как наша работа может стать мощным инструментом для наполнения ее смыслом. Существуют и другие практические инструменты, которые мы можем использовать для более целенаправленной жизни. Например, те самые характеристики, которые делают цели менее, так сказать, амбициозными, чем идеалы, – цели нацелены на краткосрочные и конкретные специфические результаты – делают их полезными для соответствия бóльшим целям. Например, прекращение тестирования на животных во всех продуктовых линиях Body Shop была целью, которой компания добилась в 1993 году, а через три года The Body Shop собрало 4 миллиона подписей под петицией о запрете тестирования косметических препаратов на животных во всем Европейском союзе. Запрет ЕС вступил в силу в 2004 году.

Точно так же цель Кеннеди – высадить человека на Луну к концу десятилетия – обеспечила глубокое чувство своего предназначения сотрудникам НАСА и многим другим.

Но цели, которые мы ставим, не должны быть столь экстраординарными, как у Роддик или Кеннеди. Несмотря на то что невозможно прожить каждое мгновение, выполняя свое главное предназначение, можно ставить и преследовать более краткосрочные цели, которые будут наполнять наши повседневные действия значимостью и ощущением приверженности.

Однако самая большая проблема в разработке целей заключается именно в том, что при их установке мы часто ошибочно определяем наше более важное предназначение. В главе 3 мы обсудили исследование Дэном Гилбертом профессоров, которые получили возможность работать в этой должности. Достижение этой цели просто создало недолговечный всплеск счастья. Другие исследования показывают, что достижение аналогичных самосфокусированных целей – получение бонуса или повышения, победа в конкурсе продаж или продвижение по службе, – скорее всего, тоже вас разочаруют.

Тогда каков же ответ? Как мы можем последовательно вводить чувство цели в нашу жизнь? Изменяя ожидания, мы формулируем наши цели. Вместо того чтобы воспринимать их как цели, ожидая их достижения, что сделает нас счастливыми, мы должны рассматривать их как средства (признавая, что мы будем счастливы в их достижении, если они согласуются с нашими идеалами). Это немного парадоксально, мы признаем: цель – это средство, а опыт – это конец. Хорошо продуманные цели дают нам дорожную карту, которая помогает наслаждаться настоящим и тем путешествием, которое мы предпринимаем для их достижения.

Они помогают нам сосредоточить наши усилия на том, что мы находим наиболее значимым, и они подпитывают нас, чтобы максимально использовать возможности, которые нам встречаются на этом пути. Конечно, приятно достичь пункта назначения, но основным генератором счастья является путешествие, которое составляет путь к этому месту назначения. Автор книги «Handbook of Positive Psychology» психолог Дэвид Уотсон утверждает: «Именно процесс стремления к достижению целей, а не достижение цели как таковое имеет решающее значение для счастья»¹⁴⁹. И как писал Тал в своей книге «Научиться быть счастливым»: «Счастье не в том, чтобы подняться на вершину горы, и не в том, чтобы беспрепятственно подниматься в горы; счастье – это опыт подъема к вершине»¹⁵⁰.

ЗАОСТРЯЮЩИЕ МОМЕНТЫ: ЦЕЛЬ

- Определите вещи, которые вы делаете на работе и дома, наполняющие вас чувством как *значимости*, так и *приверженности*.
- Постарайтесь найти способы тратить больше времени на эти целенаправленные действия – больше времени на выполнение и меньше времени на мечты о выполнении или дрейфа в бессмысленную деятельность.
- Если вы обнаружите, что неизбежно должны выполнять работу, которая не имеет для вас значения, – попробуйте переосмыслить эту работу таким образом, чтобы она соединилась с большей и более значимой целью. Вспомните подход Блэкберн к просмотру электронной почты не как к тяжелой работе, а как к инструменту для развития потенциала других.
- Напишите историю о том, как вы уже достигли и достигнете важных личных и связанных с работой целей. Избегайте фантазирования: спроектируйте каждую из этих целей как шаг к осуществлению вашего большего смысла цели.

СИЛА ИСТОРИИ

Когда команда Вржезниева и Даттон приступила к опросам больничных уборщиц, они узнавали об их работе, слушая рассказы. Возможно, не подозревая об этом, уборщицы излагали повествования, в которых они сами были главными героями, – о своих испытаниях и победах в больнице. Повествование, одна из старейших форм человеческого искусства, является одним из самых мощных способов установить связь с большим миром. Как дети, мы накапливаем знания, навыки и моральные установки через рассказы, и, по мере того как мы взрослеем, истории помогают нам понять культуру, к которой мы принадлежим, осмыслить мир и осознать предназначение нашей собственной жизни. Наш мозг помогает соединить изолированные эпизоды, в которых мы участвуем в разное время, и связать их в повествование, которое объясняет, кто мы и что мы делаем на этой Земле. Дрю Гилпан Фауст, известный американский историк и президент Гарвардского университета, выразил это так: «Мы создаем себя из тех историй, которые мы рассказываем о своей жизни, историй, которые налагают цель и смысл на опыт, который часто кажется случайным и прерывистым. Когда мы анализируем наше собственное прошлое в попытке объяснить себя себе, мы обнаруживаем или изобретаем непротиворечивые мотивы, характерные закономерности, фундаментальные ценности, чувство собственного достоинства»¹⁵¹.

¹⁴⁹ Watson, David. "Positive Affectivity: The Disposition to Experience Pleasurable Emotional States." Chap. 8 in *Handbook of Positive Psychology*. Edited by C. R. Snyder and Shane J. Lopez. New York: Oxford University Press, 2002.

¹⁵⁰ Ben-Shahar, Tal. *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*. New York: McGraw-Hill Education, 2007.

¹⁵¹ Faust, Drew Gilpan. "Living History." *Harvard* magazine, мая/июнь 2003 г. Сайт <http://harvardmagazine.com/2003/05/living-history.html>.

Исследование, проведенное Вржезниева и Даттон, как и многие другие, подтверждает, что рассказывание историй является убедительным способом связать собственную и своих коллег деятельность с предназначением в работе. Будучи 22-летним аспирантом в Мичиганском университете, нынешний профессор управления Wharton Адам Грант предложил провести исследование среди студентов, работающих операторами в университетском call-центре по сбору средств.

Оператор на телефоне – одно из наименее гламурных названий должности, которое только можно себе вообразить. Это монотонная и часто эмоционально напряженная работа, поскольку приходится сталкиваться с ежедневными оскорблениями от обзваниваемых. Текущая часть кадров среди операторов составляла 93 %. Их менеджер прилагал все усилия, включая конкурсы и денежные призы, но без каких-либо успехов. Грант попробовал нечто другое: он пригласил недавнего выпускника, который учился в университете по стипендии, финансируемой такими «телефонными» взносами, чтобы тот встретился со студентами-операторами. Выпускник рассказал свою историю о том, как стипендия изменила ход его жизни и как он благодарен за их усилия по оказанию помощи.

Даже Грант был удивлен результатами: через месяц после визита выпускника рабочее время студентов-операторов на телефоне, ходатайствующих о пожертвованиях, увеличилось на 142 %, а доход увеличился на 171 %. В целом к моменту следующего исследования доходы выросли более чем на 400 %¹⁵². Очевидно, есть и психологические, и финансовые выгоды от значимых историй, которые придают ценность работе, которую мы делаем.

В последние десятилетия истории проникли в мир корпоративного стратегического планирования. В 1990-х годах компания 3М, хотя и имела сильную культуру повествования в области разработки продуктов, продаж и маркетинга, разработала стратегические планы, в которых традиционно фигурировали людские ресурсы и целевые показатели: *увеличение доли рынка на 25 %; увеличение прибыли на 30 %*. Один из менеджеров 3М решил изменить подход, превратив целевые пункты в рассказы, а весь план объединить в связанное повествование. Это был успешный подход, который переняли и другие компании.

В 1998 году группа руководителей 3М рассказала об этих новациях в Harvard Business Review: «Если язык, который мы используем для написания отчетов о стратегическом планировании, – это только вопрос презентации, способ упаковки идей и предложения их другим, то неважно, как мы их написали. Но писать – означает думать. Формальные цели-мишени позволяют нам пропустить шаг мышления, обманывая себя, будто мы планировали, когда на самом деле мы всего лишь перечисляли некоторые хорошие вещи, которые надо сделать»¹⁵³.

Точно так же истории могут быть полезны для каждого человека при формулировании значимых целей на будущее. Многие системы управления эффективностью и учебные программы включают маркированные списки целей и планов, но те часто бывают сухими, с невдохновляющими результатами. Напротив, история может связать определенные изменения, которые вы планируете сделать прямо сейчас или в ближайшем будущем, с более долгосрочными целями, которые вы определили для себя. Мы настоятельно рекомендуем придумывать истории, в которых вы являетесь главным героем, ориентируясь на то, чтобы добраться от того места, где вы находитесь сегодня, к целенаправленному будущему.

Но мы не поощряем фантазирование. Получавший награды сценарист Роберт Макки однажды написал для Harvard Business Review: «Вы решительно не хотите рассказывать историю от начала до конца, описывая, как результаты соответствуют ожиданиям. Это скучно и банально. Вместо этого вы хотите продемонстрировать борьбу между ожиданием и реально-

¹⁵² Dominus, Susan. "Is Giving the Secret to Getting Ahead?" *New York Times* magazine, 27 марта 2013 г. Сайт <http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/is-giving-the-secret-to-getting-ahead.html>.

¹⁵³ Shaw, Gordon, Robert Brown, and Philip Bromiley. "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning." *Harvard Business Review* 76, no. 3, 1998: 42–44.

стью во всей ее неприглядности»¹⁵⁴. Фильм «Жизнь прекрасна» не был бы таким замечательным, если бы Джордж Бейли перескакивал от одного триумфа к другому. Когда вы пишете свою историю, вам нужно предвидеть и описать потенциальные проблемы, с которыми вы столкнетесь, и способы их преодоления. Включив в нее борьбу и препятствия, вы напишете и в конечном счете проживете свою трудовую жизнь как приключение.

ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ЛИДЕР: ВОДУШЕВЛЕНИЕ ДРУГИХ ЦЕЛЮ

В интервью 2013 года Джейн Даттон указала и на потенциальную обратную сторону установки, что сотрудники сами способны формировать ощущение предназначения на работе. «Это способствует тому, что организации заставляют людей трудиться на своих условиях, – подчеркнула она. – По принципу: «Я дам вам дерьмовую работу, а уж вам решать, как сделать из нее что-то хорошее»¹⁵⁵.

САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ДОБИТЬСЯ СМЕЛОЙ ЦЕЛИ – РАЗБИТЬ ЕЕ НА БОЛЕЕ МЕЛКИЕ ЦЕЛИ.

Хороший руководитель гарантирует, что подобной формы эксплуатации не происходит, становясь соавтором истории, которую он и его сотрудники хотят написать для себя. Джим Кузес и Барри Познер отмечают в своей книге «Вызов бросают лидеры»: «Динамизм лидера исходит не от особых полномочий. Его природа происходит из сильной веры в предназначение и готовности подтвердить это убеждение»¹⁵⁶. Бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч, главный исполнительный директор журнала Fortune – ведущего делового издания в XX веке, добавляет: «Прежняя идея начальника, который стал боссом, потому что знал на один факт больше, чем человек, работающий на него, – для вчерашних менеджеров. Завтрашний руководитель ведет за собой благодаря своему масштабному видению, общему набору ценностей, общей цели»¹⁵⁷.

Мы сформулировали четыре важных принципа, которыми следует руководствоваться лидерам, желающим сплотить команду или организацию, чтобы создать общее видение:

1. *Лидер должен помочь другим увидеть связь между своей работой и большей целью.* Один из вопросов Q12 от Gallup таков: «*Дает ли миссия/цель вашей компании вам почувствовать, что ваша работа важна?*» Как подтверждают исследования Вржезневской и Даттон, люди счастливы, когда чувствуют, что они работают над чем-то ценным: наличие более высокой цели имеет решающее значение для ощущения благополучия, вовлеченности и лояльности на рабочем месте. И, как доказывает работа Адама Гранта, лидеры, которые объединяют сотрудников вокруг общего видения и более высокой цели, способны увеличивать – часто принципиально – производительность команды или организации.

2. *Для того чтобы вдохновлять других на действия, нужно обеспечить правильный вызов.* В книге «Построенные навечно» Джим Коллинз и Джерри Поррас отмечают, что дальновидные компании ставят перед собой «большие, прочные и надежные» цели¹⁵⁸. Цель прези-

¹⁵⁴ McKee, Robert. "Storytelling That Moves People." *Harvard Business Review* 81, no. 6, июнь 2003 г.: 136.

¹⁵⁵ Weir, Kirsten. "More than Job Satisfaction." *Monitor on Psychology* 44, no. 11, декабрь 2013 г.: 39–44.

¹⁵⁶ Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1995.

¹⁵⁷ Quoted in Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*, 4th Edition. New York, NY: Basic books, 2009, p. 250.

¹⁵⁸ 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.

дента Кеннеди высадить человека на Луне является самой большой и дерзкой целью из когда-либо достигнутых. Для компаний все-таки важно, чтобы долгосрочные цели были достижимы в обозримой перспективе, – если они слишком далеки для персонала, то будут контрпродуктивными.

Вероятно, самый эффективный способ добиться смелой цели – разбить ее на более мелкие цели – подход, подтвержденный исследованиями Эллен Лангер. «Люди могут себе представить, что они предпринимают конкретные шаги, – пишет она, – в то время как большие высоты кажутся совершенно запретными»¹⁵⁹.

3. *Цель или видение должны сообщаться с окружающим позитивным образом.* Мы часто приводим контрастные примеры подхода двух американских лидеров – президентов Джимми Картера и Рональда Рейгана. Многие считают, что Картер был одним из самых умных президентов США в двадцатом веке и был избран на свой пост в один из самых бурных периодов истории Америки того столетия. После инаугурации в 1977 году он помог одержать несколько важных внешнеполитических побед, в том числе заключил исторические соглашения в Кэмп-Дэвиде и Соглашение о стратегическом ограничении вооружений-2 с Советским Союзом. Но сегодня Картера лучше всего помнят по выступлению 15 июля 1979 года под названием «Кризис доверия». Смысл выступления, по-видимому, состоял в том, чтобы сплотить американцев для выхода из энергетического кризиса, спровоцированного недавней иранской революцией, но тон речи был зловещим и оскорбляющим. «Слишком многие из нас, – сказал Картер, – склонны обожествлять потакание своим слабостям и потребление. Человеческая идентичность больше определяется не тем, что человек делает, а тем, чем он владеет»¹⁶⁰. Неудивительно, что никто не озаботился «некомфортной речью» президента Картера. Никто не был вдохновлен обозначенной целью, которую трудно было вычленивать в потоке негативных суждений о людях, слушавших его.

После речи, акцентированной на недостатках, Картер потерял шанс на переизбрание, уступив Рональду Рейгану, чье видение Америки было явно более оптимистичным. Рейган сосредоточился на провозглашении величия американского народа, и в те времена, когда все было не слишком хорошо, он вдохновлял людей надеждой. Он также был великим рассказчиком, способным повлиять на других и разоружить критиков анекдотом или своевременной шуткой. Его было трудно не любить, даже если вы не были согласны с ним. Рейган, в отличие от Картера, был переизбран на второй срок в 1984 году.

4. *Эффективность коммуникации заключается в том, чтобы подтверждать слова делами.* Как однажды сказал Ганди: «Пусть произойдут те изменения, которые вы хотите видеть в мире». Слов недостаточно, независимо от того, насколько они позитивны или насколько трогательна история. Если слова не сопровождаются действием, они будут только вызывать цинизм.

Действия говорят громче, чем слова, – это трюизм, клише. Но по какой-то причине эта очевидная истина по-прежнему слишком часто игнорируется. В своем эссе 1875 года «Социальные цели» Ральф Уолдо Эмерсон писал: «То, что вы ставите перед собой, гремит так, что я не могу расслышать, что вы говорите об обратном».

Лидеры видения – это, прежде всего, ролевые модели. Они демонстрируют свое видение, свое стремление к цели, большей, чем они сами, каждый день – не только через то, что они говорят, но и через то, кто они и что они делают.

¹⁵⁹ Langer, Ellen J. *Mindfulness*. 25th anniversary ed. Boston: Da Capo Press, 2014.

¹⁶⁰ Quoted in Mattson, Kevin. “Why Jimmy Carter’s Malaise Speech Is More Relevant than Ever.” History News Network, 15 июля 2009. Сайт <http://historynewsnetwork.org/article/95308>.

ТАКТИКА СОЗДАНИЯ ЗНАЧИМОГО РАБОЧЕГО ОПЫТА

• **Создание культуры вне бизнеса.** Как указывает Дуглас Конант, люди воспринимают заявления о видении и ценностях, если те связывают их с чем-то благородным и последовательным. Разумеется, формулирование такого видения начинается на вершине иерархии компании, но руководители команд несут ответственность за то, чтобы сделать это видение важной частью запланированной работы: списки задач, определение эффективности и области действия проекта должны сопровождаться отсылками к более широким целям. Как руководитель группы вы должны моделировать этот фокус, это ваш личный вклад в коллективную задачу компании.

При наборе новых сотрудников выбирайте людей, которые ищут это чувство цели в своей работе, задавая, например, такие прямые вопросы: «Вещи какого рода придают смысл вашей работе? Что действительно важно для вас в работе, которую мы делаем?» При ориентации новых коллег свяжите это чувство того, что они считают значимым, с более широкой целью команды и организации. Недавно сформированные команды должны совместно разрабатывать свои собственные установки о видении и ценностях в соответствии с целями компании. Договоры на трудоустройство и отчеты о работе должны увязывать индивидуальные чувства цели и результаты.

В дополнение к тому, что большинство компаний реализуют различные социальные программы в сообществе, команда может объединиться вокруг своей собственной инициативы или корпоративной социальной программы, такой как благотворительная работа или общественная деятельность. По возможности в деятельности, направленной вовне, командам следует выбирать направление, которое связано с миссией и ценностями компании. Например, представители фармацевтической фирмы могут добровольно работать в больнице или финансово поддерживать ее.

• **Переосмысление работы для максимизации ее значимости.** Переосмысление может принимать различные формы. Помните о сотрудниках больницы из исследования Вржезневской и Даттон – те, кто сосредоточился исключительно на своих служебных обязанностях, с меньшей вероятностью обнаружили много смысла в своей работе. Члены команды могут выявить действия или задачи, которые они находят бессмысленными (например, отвечать на электронные письма), а затем проанализировать: есть ли в этой рутине что-нибудь, что им нравится? Есть ли что-нибудь в этом, что соответствует их высокой цели в жизни? Подразумевает ли эта работа использование каких-либо конкретных сильных личных качеств? Позволяет ли совместная работа над этими задачами рассматривать их в более выгодном свете или более четко связывать с видением организации? Меняет ли что-то анализ этих задач таким образом?

Вспомните три способа переосмысления работы, представленные в этой главе: (1) изменение выполняемых задач, (2) изменение отношений на рабочем месте и (3) когнитивное переосмысление для изменения способа восприятия работы.

Поработайте с коллегами, чтобы узнать, какой вариант лучше всего подходит им.

Руководители групп также могут организовывать семинары по жизненным целям, как рабочим, так и личным. Разговоры о карьере должны быть увязаны с пониманием более широкого смысла и цели, а инициативы в области развития должны быть сосредоточены за пределами непосредственного описания работы.

• **Разработка соответствующих целей.** Чтобы цели работы были средством достижения чувства более широкого предназначения и радости, они должны быть тщательно разработаны и сформулированы. Как лидер команды, вы должны моделировать их, в том числе поделившись своими целями на год и их мотивацией. Убедитесь, что изложение каждой задачи

сосредоточено не только на цифрах и других экономических показателях, но апеллирует к более высоким целям. Важен также стиль изложения. Члены команды должны поощряться к установлению целей не только в трудовой, но и в личной жизни.

- **Рассказывание правильных историй.** Команды должны составлять собственные истории, рассказывающие, почему они делают то, что делают, и почему это важно. Истории должны быть убедительными. Когда вы рассказываете эти истории другим, убедитесь, что они близки аудитории (например, акционерам, оптовикам или розничным клиентам), – это повышает результативность и эффективность.

Глава 9

Сбалансированный подход: SHARP и ниспадающий каскад успеха

«Задача художника – найти форму, в которой можно было бы выразить весь существующий беспорядок».

Самуэль Беккет

Мы рассмотрели пять множителей эффективности – это развитие наших сильных качеств, здоровье, вовлеченность, позитивные взаимоотношения и целенаправленность (SHARP). Также мы ознакомились с выводами некоторых исследований, подтверждающих, во-первых, ценность для каждого продуктивной и счастливой жизни и, во-вторых, тот факт, что затраты для людей и организаций возрастают, когда эти атрибуты остаются неразвитыми.

Вы, наверное, обратили внимание, что мы не являемся пионерами, открывшими и исследовавшими пять элементов структуры SHARP. Блестящие бизнес-лидеры, психологи и исследователи, на которых мы ссылались в предыдущих главах, много писали об их важности и о том, как их развивать.

Возможно, вы также заметили, что до сих пор мы обсуждали эти компоненты в дискретной последовательности, используя наш акроним SHARP, чтобы связать их все вместе. Это обычная тактика; западные исследователи склонны анализировать сложные идеи, «оцепляя фрагменты территории» и глубоко погружаясь в особенности и специфику. Ценность изучения этих идей в целостном виде весьма значительна, но, как мы уже отмечали, в деагрегированном мире также существует цена, которую приходится платить за их «сохранение в отдельных коробках». Но если мы рассортируем эти концепции и только, мы упустим возможность системно мыслить, соединять разные идеи и дисциплины и максимизировать результаты.

Хорошая новость заключается в том, что, даже если вы хотите обнулить один из компонентов SHARP и развивать его изолированно, это окажется невозможным. В сложной системе, которая включает вас, вашу работу, семью, друзей и коллег, вы обнаружите, что пренебрежение каким-либо из этих компонентов может оказать глубокое влияние на развитие других.

Следующим шагом в становлении лидером 10X является возможность интегрировать идеи и навыки, которые мы внесли в структуру SHARP, и применять их на благо процветания как внутри рабочей среды, так и за ее пределами.

В конце 1990-х годов в IT-сообществе появился термин для описания крупномасштабного явления, которое иногда происходит в сильно взаимосвязанных системах: *каскадный отказ*. Этот термин является относительно новым, но само явление – сбой одного компонента, который вызывает сбой других компонентов, что провоцирует дополнительные сбои и в конечном итоге приводит к тому, что вся система выходит из строя, – нет. Термин часто используется в отношении электрических сетей: в 1996 году, например, одна линия электропередач в штате Орегон сломалась и перенаправила повышенные нагрузки на другие линии, что также привело к поломкам, а в конечном итоге – к отключению электроэнергии для миллионов клиентов на большей части запада Соединенных Штатов и Канады.

Мы не часто сталкиваемся с каскадными неудачами в наших направлениях работы, но когда это происходит, они весьма ощутимы. Донал Скехан (см. главу 5), знаменитый шеф-повар, работал невероятно много, ел ужасную еду и спал очень мало, пока его удивительное здоровье наконец не рухнуло и не высадило его на вьетнамскую больничную койку: и он не мог проявить свои сильные стороны, умение решать задачи, отличные от выздоровления, раз-

вивать отношения с кем-либо за пределами больничной палаты или преследовать цель, более высокую, чем его сиюминутные потребности. Его работа и его жизнь внезапно остановились.

Большинство неудач, с которыми мы сталкиваемся, – более тонкие примеры снижения внимания или пренебрежения одним компонентом SHARP, что неблагоприятно влияет на другие. Если вы потратите все свое время на развитие сильных сторон, скорее всего, вы почувствуете себя более мотивированным и улучшите свою работу в краткосрочной перспективе. Но если вы не подключены к коллегам по работе или не чувствуете цели, вы, вероятно, почувствуете, что вы в одиночку продираетесь к решению задач в отсутствие поддержки, возникающей в ходе совместной работы, или возможностей, которые открываются при воодушевленности главными приоритетами. Если вы сосредоточитесь исключительно на том, чтобы стать более здоровым, у вас появится больше энергии, но без цели, к которой нужно направлять эту энергию, вам будет трудно поддерживать форму. Вы можете отстраниться от своей работы, но поскольку вы не будете настроены на результат так, как другие члены команды, ваши отношения могут пострадать. Понятно, что эти пять компонентов могут, атрофируясь, утащить друг друга вниз вместе с вашим благополучием и вашей карьерой.

Но ваше благополучие или ваша карьера пострадают в любом случае, если вы будете культивировать некоторые из этих множителей производительности и игнорировать другие. Можно весьма преуспеть, поддерживая хорошие рабочие отношения, проявляя свои сильные стороны, оставаясь здоровым и поглощенным работой, которая управляется мощным чувством цели. Такие люди существуют, и они часто представляют собой образец звездных исполнителей, которые просто не считают, что взаимная поддержка или хорошие рабочие отношения необходимы для успеха. Джек Уэлч, например, уволил таких звездных исполнителей – независимо от того, насколько впечатляющими были их индивидуальные результаты, он просто не хотел иметь рядом людей, которые не заботились о других людях. В слайд-шоу, рассказывающем об уникальной культуре компании, Netflix прямо заявляет, что, в отличие от компаний, лояльных к блестящим индивидуалистам, они предпочитают не нанимать таких людей. Их стоимость для эффективной командной работы слишком высока.

Когда мы решили определить, что делает человека лидером 10X, мы не стали просто наблюдать за эффективными лидерами и фиксировать их индивидуальные черты одну за другой, чтобы втиснуть в какую-то безумно недостижимую формулу. Это ключевой момент: мы выбрали метод анализа компонентов SHARP не потому, что они составляют забавный акроним, а потому, что они обобщают качества, которые мы часто обнаруживали у эффективных лидеров, использующих эти черты в совокупности для достижения впечатляющих результатов – для достижения, другими словами, каскадного успеха. Что происходит, когда все пять множителей производительности работают вместе.

Мы поначалу не хотели использовать этот акроним, потому что из всех модных словечек он является одним из самых неточно используемых. Но все-таки подпитывающие друг друга компоненты SHARP действительно являются собой образец синергии – взаимодействия элементов, которые, объединившись, генерируют мощный эффект, превышающий сумму их отдельных эффектов. Модель SHARP это отлично описывает.

SHARP: СИНЕРГИЯ РЕАЛЬНОГО МИРА

Один из самых потрясающих руководителей – это Билл Джордж, профессор Гарварда и бывший генеральный директор Medtronic, которого мы представили в главе 7. В период руководства Джорджа компанией Medtronic, с 1991 по 2001 год, ее рыночная стоимость выросла с 1 млрд до 60 млрд долларов. С тех пор он считается одним из ведущих авторитетов в области лидерства в бизнесе, наставником и автором бестселлеров, таких как «Authentic Leadership» и «Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества».

Джордж большую часть своего успеха связывает с еженедельными встречами, которые он проводит в течение десятилетий с группой близких друзей вне работы. Во время этих утренних бесед по средам Джордж и его друзья рассказывают о недавних личных событиях, делясь как триумфами, так и разочарованиями. Эта группа, по его словам, помогла ему осознать, что он больше, чем бизнес-исполнитель, она помогла ему прояснить свои мысли и ценности, а также помогала принимать важные решения, связанные с работой, даже если конкретный разговор был не о делах. «Прочные отношения, – пишет он, – строятся на привязанности и общей цели совместной работы. Каждый человек имеет историю жизни и хочет поделиться ею с вами, если вы открыты для слушания истории и готовы в ответ поделиться своей. Именно в наших рассказах о жизни мы развиваем доверие и близость с нашими коллегами»¹⁶¹.

В своем блоге Джордж пишет, что эта команда поддержки помогла ему в самые трудные периоды жизни, включая время, когда его жене Пенни был поставлен диагноз рак молочной железы, и трудные месяцы, когда она проходила лечение. Он доверил Пенни, психологу, чья работа сосредоточена на комплексном здоровье и исцелении, помощь в развитии своих собственных идей о внимательности и благополучии. «Прогрессивные компании осознают важность здоровья своих сотрудников для повышения их продуктивности и устойчивости и поощряют здоровый образ жизни», – сказал он в марте 2016 года в интервью *Huffington Post*¹⁶².

Пенни привела Билла на его первый сеанс трансцендентальной медитации в 1975 году, и сегодня он является одним из самых известных сторонников осознанности на рабочем месте. Поначалу он тайно занимался медитацией за закрытой дверью офиса, но теперь он медитирует по 20 минут два раза в день с открытой дверью. Медитация «была самой лучшей вещью, которая когда-либо случалась со мной, с точки зрения сохранения осознанности», сказал он *ABC News* в феврале 2015 года.

«Чтобы быть успешным лидером, вы должны быть искренними, сбалансированными, и вам нужно быть внимательными»¹⁶³. В своем курсе лидерства в Гарварде он требует, чтобы ученики практиковали размышления либо посредством медитации, либо путем ответа на интроспективные вопросы в журнале.

В статье, опубликованной в 2012 году в журнале *Harvard Business Review*, Джордж объяснил, как осознанная поглощенность помогает как укреплять отношения, так и создавать мощное чувство общей цели. «Стремление к разумному лидерству поможет вам достичь ясности в отношении того, что важно для вас, и обеспечит более глубокое понимание окружающего вас мира, – писал он. – Внимательность поможет вам избавиться от мелочей и ненужных забот о несущественных вещах, взрастить страсть к вашей работе и уважение к работе других, развить способность расширять возможности людей в вашей организации»¹⁶⁴.

Потребовались годы – десятилетия, – чтобы Билл Джордж смог прийти к таким выводам. Он начал свою карьеру в корпоративной культуре, где лидерство определялось силой и запугиванием. Со временем он увидел, что такой подход порождает страх не только у подчиненных, но также деформирует самих лидеров, заставляя их быть неискренними. «Будучи чувствительным, – писал он в 2015 году, – вы можете искренне связываться с другими. Открываясь, вы сохраняете власть, а не действуете на страхе быть разоблаченным и развенчанным»¹⁶⁵.

¹⁶¹ George, Bill. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

¹⁶² Che, Jenny. “Even a Company Known for Overworking People Is Embracing Sleep.” *Huffington Post*, 14 марта 2016 г. Сайт http://www.huffingtonpost.com/entry/mckinsey-sleep_us_56e3345de4b0b25c9181fa48.

¹⁶³ Zimmerman, Jamie, and Lana Zak. “The Secret Weapon of CEOs and Basketball Pros to Get in the Zone.” *ABC News*, 18 февраля 2015 г. Сайт <http://abcnews.go.com/Health/secret-weapon-ceos-basketball-proszone/story?id=29051073>.

¹⁶⁴ George, Bill. “Mindfulness Helps You Become a Better Leader.” *Harvard Business Review*, 26 октября 2012 г. Сайт <https://hbr.org/2012/10/mindfulnesshelps-you-become-a>.

¹⁶⁵ George, Bill. “Vulnerability Is Power.” *Huffington Post*, 24 ноября 2015 г. Сайт http://www.huffingtonpost.com/bill-george/vulnerability-ispower_b_8640284.html.

Из всех лидеров недавней истории, которых мы изучали, вероятно, никто не был более уязвимым и чувствительным – и более мощным, – чем Кэтрин Грэм, издатель *Washington Post* на протяжении двух самых бурных десятилетий в американской истории. Сначала это была не та работа, которую она хотела. Характеризовавшая себя как «бесхарактерную жену» Филиппа Грэма, издателя *Post* с 1946 года, она неохотно приняла бразды правления *Post* и его дочернего журнала *Newsweek* после смерти Филиппа в 1963 году. Будучи владельцем контрольных пакетов акций корпорации, она чувствовала, что у нее нет выбора.

Позднее Грэм признавалась в своей неготовности и неуверенности в изумительно открытых мемуарах, получивших Пулитцеровскую премию, «*Personal History*». Дочь богатого руководителя с Уолл-стрит, она была воспитана, чтобы посвятить свою жизнь детям и организации званых ужинов. Когда она заняла пост в возрасте 47 лет, то ничего не знала о бизнесе. В своей книге она объяснила, как ее финансовый наставник Уоррен Баффетт научил ее читать балансовую ведомость: активы слева, долги справа. Баффетт позже вспомнил эпизод, когда он посетил ее офис и увидел – через 10 лет после того, как она приняла газету, – на ее столе лист бумаги, на котором было написано «*Активы слева, пассивы справа*».

Поначалу болезненно застенчивая руководитель газеты, слишком смущенная, чтобы разговаривать с журналистами, Грэм, к своему удивлению, узнала, что у нее, как издателя *Washington Post*, было непоколебимое чувство нравственного долга. В те времена, когда многие американцы сомневались в целостности общественных институтов, Грэм решила, что ее газета расскажет о неприкрашенной истине. Она наняла лучших репортеров, которых смогла найти, и предложила им поделиться своим видением, отстаивать свою позицию, даже если они сталкивались с серьезной оппозицией. В 1971 году Грэм и исполнительный редактор Бен Брэдли прошли весь путь до Верховного суда США, бросили вызов главе Белого дома Никсону и опубликовали документы Пентагона. В следующем году, когда журналисты Боб Вудворд и Карл Бернштейн начали расследовать историю скандала с Уотергейтом, юристы и финансисты Грэм советовали ей не публиковать наиболее шокирующие откровения, потому что, предупреждали они, это могло привести к закрытию газеты. Но обязанность информировать общественность о преступлениях администрации Никсона намного перевешивала любые финансовые проблемы, решила Грэм, и этим решением завоевала непоколебимую преданность и восхищение своих сотрудников, а также сделала «*Вашингтон пост*» выдающейся журналистской отдушиной эпохи. Прибыль *The Washington Post Company*, пятой по величине издательской империи в Соединенных Штатах, с 1975 по 1985 год росла на 20 % ежегодно¹⁶⁶.

В некрологе Грэм, опубликованном 17 июля 2001 года в «*Нью-Йорк Таймс*», говорилось, что она «превратила «*Вашингтон пост*» из посредственной газеты в американский институт и в процессе этого сама превратилась из одинокой вдовы в издательскую легенду»¹⁶⁷. Нас больше всего интересует в Грэм то, что она была лидером, ясно сформированным, а не врожденным. Оказавшись в сложном положении без опыта и очевидных навыков, она обнаружила свою наибольшую силу, использовала ее для определения благородной цели своей организации, а затем использовала эту цель для создания и укрепления искренних и позитивных отношений с лучшими людьми, которых она смогла найти для работы.

В 2004 году, когда Билл Джордж опубликовал статью «Путешествие к искренности», легко представить, будто он писал о Грэм: «Единственное необходимое качество, которое вам нужно, чтобы стать лидером, – это быть самим собой, искренним во всех отношениях. Лучшие лидеры автономны и очень независимы. Те, кто слишком чутко реагирует на желания других людей, скорее всего, будут подавлены конкурирующими интересами, слишком быстро откля-

¹⁶⁶ Graham, Katharine. *Personal History*. New York: Vintage Books, 1998

¹⁶⁷ Berger, Marilyn. "Katharine Graham, Former Publisher of Washington Post, Dies at 84." *New York Times*, 17 июля 2001 г. Сайт <http://www.nytimes.com/2001/07/17/obituaries/katharine-graham-former-publisher-ofwashington-post-dies-at-84.html>.

няться от своего курса или не станут принимать трудные решения, опасаясь осуждения. Мой совет людям, которых я наставляю, – просто быть собой»¹⁶⁸.

ЗНАНИЕ ТОГО, ЧТО СДЕЛАЕТ ВАС СЧАСТЛИВЕЕ, – ЭТО ОДНО. ЗНАНИЕ, КАК СТАТЬ БОЛЕЕ СЧАСТЛИВЫМ, – ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА.

Также легко представить, что Джордж писал о Хербе Келлехере, почти легендарном основателе и генеральном директоре Southwest Airlines, который вместе с Роллином Кингом и банкиром Джоном Паркером изложил свою бизнес-концепцию на коктейльной салфетке в ресторане San Antonio. В 1971 году, когда авиакомпания начала свою деятельность, индустрия была не более дружелюбной, чем сегодня, – многочисленные конкуренты, невероятно высокие накладные расходы и требования к капиталу, клиентская база, очень чувствительная к цене, и периоды бума-спада, которые часто бывали непредсказуемыми.

Но Келлехер и Кинг также увидели множество возможностей для улучшения в отрасли, которую почти повсеместно критиковали клиенты. Они решили создать свой собственный рынок на этом гиперконкурентном рынке и возить пассажиров на более короткие расстояния, часто в мелкие аэропорты, по более низкой цене, быстро и вовремя.

Как генеральный директор, Келлехер был самым воплощением этого подхода без излишеств. Он был смешливым, искренним и часто причудливым. История авиакомпании, написанная Кевином Фрейбергом и опубликованная в 1998 году, называлась «Nuts!», что отсылало к упаковкам арахиса, которые авиакомпания предлагала вместо дорогостоящих (и, как правило, ужасных) обедов. Келлехер также дал понять, что он ценит вклад – даже просто замечание – всех сотрудников компании, от младших руководителей до обработчиков багажа. Он часто просто ходил среди сотрудников и клиентов в терминалах Юго-Западного аэропорта, болтал и шутил. Его видели передававшим пончики пассажирам у ворот, помогавшим очистить салон после полета и разгружавшим багаж, чтобы помочь быстро подготовить самолет к обратному рейсу. До частичного отхода от дел в 2008 году он был идеалом руководителя-служителя.

Поскольку Келлехер никогда не ставил себя выше своих сотрудников, он избегал тех привилегий, которыми пользовались другие бизнес-лидеры. Келлехер, например, никогда не заказывал для себя или других руководителей Southwest Airlines корпоративный самолет; он либо летал с пассажирами, либо чартером – за свой счет – на самолете Southwest Airlines, доставлявшем обычных пассажиров.

Поскольку находиться среди сотрудников и делиться своим видением, очевидно, было частью его работы, которую он обожал и где был лучшим, Келлехер был полностью поглощен своей деятельностью, и его сотрудники, видя это, часто чувствовали то же самое. Они были друзьями, работавшими бок о бок с целью реализовать предназначение авиакомпании. В интервью, данном в 2013 году журналу *Forbes*, который назвал его лучшим исполнительным директором в Америке, Келлехер передал слова работника наземных служб: «Херб, я наконец понял. Вы делаете работу развлечением, а дом – работой»¹⁶⁹.

С 1972 года Southwest Airlines ежегодно показывает прибыль. К началу XXI века ее рыночная стоимость превысила стоимость всех других крупных авиакомпаний США. Культура компании выделялась во всем – от самолетов, украшенных большими картинами, до бортпроводников, которые рассказывают анекдоты и поют, делая объявления в полете. Это та культура,

¹⁶⁸ George, Bill. “The Journey to Authenticity.” *Leader to Leader* 31, 2004: 29–35.

¹⁶⁹ Reingold, Jennifer. “Southwest’s Herb Kelleher: Still Crazy after All These Years.” *Fortune*, 14 января 2013 г. Сайт <http://fortune.com/2013/01/14/southwest-herb-kelleher-still-crazy-after-all-these-years/>.

в которой люди чувствуют себя легко, но свою работу воспринимают всерьез. Southwest имеет один из лучших показателей безопасности среди авиакомпаний США. С тех пор как авиакомпания начала работать под этим именем в 1971 году, случилась только одна катастрофа при приземлении. У авиакомпании самый низкий уровень жалоб в расчете на каждого пассажира, с тех пор как министерство транспорта начало отслеживать удовлетворенность клиентов в 1987 году¹⁷⁰.

Некоторым работникам Southwest настолько нравилось быть рядом с Келлехером, что они посвятили всю свою карьеру этой авиакомпании. Коллин Барретт несколько лет в 1960-х годах работала в качестве помощника Келлехера, когда он был юристом в Нью-Джерси. В 1978 году она вслед за ним пришла на работу в авиакомпанию и неуклонно поднималась по должностной лестнице, добравшись до позиции президента компании, в которой она проработала с 2001 по 2008 год. За несколько дней до того, как она ушла с поста президента, она выступила в Школе бизнеса Университета штата Пенсильвания Wharton и объяснила цель, которая заставила ее и многих людей усердно работать столько лет. В 1971 году, когда компания приступила к работе, только около 13 % американцев летали самолетами, и это были почти исключительно бизнес-поездки.

«Мы хотели дать Америке свободу летать, – сказала Барретт. – Мы помогли людям достичь своей мечты». Благодаря компании Southwest бабушки могли навещать своих внуков несколько раз в год, и Барретт часто получала обратную связь от таких людей: письма от разведенных родителей, которые благодарили их за то, что помогали им увидеть, как растут их дети, и электронные письма от людей, которые, открывая офисы, спрашивали, планирует ли компания Southwest обслуживать их город, потому что, не будучи уверенными, что смогут полагаться на компанию, они не стали бы открывать офис. Она получила несколько приглашений на свадьбу – от пар, которые жили в разных штатах и смогли сохранить свои отношения, иногда в течение многих лет, совершая частые рейсы самолетами компании. «Херб обычно ходил на все приемы и встречался со всеми женщинами, – рассказала Барретт, – а я покупала все свадебные подарки».

Эта цель – «демократизировать небеса», как выразилась Барретт, – больше, чем просто слова¹⁷¹. Внимательно относясь ко всем сотрудникам компании Southwest, Келлехер доказал, что он действительно это имел в виду. Он был преисполнен решимости выполнить эту благородную и амбициозную цель.

Итак, каким образом Келлехер удостоверился, что оправился от неудач и сохранил энергию, необходимую для управления самой успешной авиакомпанией страны? Мы с удовольствием сообщаем вам, что это здоровая диета, регулярные физические упражнения и много сна. Да, в отличие от большинства старших менеджеров, которые большую часть времени проводят за своими офисными столами, он получал большую физическую нагрузку, двигаясь по офисам и терминалам, общаясь с клиентами и сотрудниками. При том что он был курильщиком – пока не бросил в 2010 году, потому стал часто задыхаться – с привычкой выкуривать пять пачек в день. Его часто фотографировали с сигаретой в одной руке и иногда – со стаканом виски в другой. Он был одним из тех редких людей, которые всегда очень энергичны на работе. «Для меня, – сказал он в интервью в 1999 году, – работать с этими людьми – все равно что походить на спа пару недель. Они восстанавливают и омолаживают меня, и они питают мою преданность Southwest»¹⁷².

¹⁷⁰ Mangla, Ismat Sarah. “Southwest Airlines Maintenance Snafu Raises Safety Concerns.” *International Business Times*, 25 февраля 2015 г. Сайт <http://www.ibtimes.com/southwest-airlines-maintenance-snafu-raises-safetyconcerns-1828478>; Southwest Airlines. “Southwest Corporate Fact Sheet.” январь 2017 г. Сайт <https://www.swamedia.com/pages/corporate-factsheet>.

¹⁷¹ Heaser, Steve. “Colleen Barrett Speaks to MBAs.” Audio, 10:07. Posted 6 января 2010 г. Сайт <https://www.southwestaircommunity.com/htcpi66732/attachments/htcpi66732/stories/2585/2/RBR087-ColleenWharton.mp3>.

¹⁷² Walker, Karen. “The King of Low-Cost: Herb Kelleher of Southwest Airlines.” *Flight Global*, 1 июня 1999 г. Сайт <https://>

SHARP: ОДИН РАЗМЕР НЕ ПОДХОДИТ ВСЕМ

Очевидное нарушение Келлехером ряда базовых положений SHARP, которую мы так аккуратно изложили для вас, делает важным аспект, который мы всегда подчеркиваем для участников программы лидерства 10X: структура SHARP не является единой формулой для всех. Не каждая концепция, которую мы представили, будет резонировать одинаково со всеми. SHARP является ориентиром, а не рецептом, чтобы испытывать радость от руководства. Вы ничего не получите от нашей программы, если хотите стать кем-то другим. Как писал Джордж, «лидерство – это общая сумма того, кто вы есть»¹⁷³.

Мы убеждены, потому что неоднократно это видели, что усилия, ориентированные согласно структуре SHARP, могут умножить вашу производительность, эффективность и благополучие. Мы также знаем, что изменения сложны. Знание того, *что* делает вас счастливее и эффективнее, – это одно. Знания, *как* стать этим более счастливым и более эффективным человеком, – это более сложная задача.

Еще две цели остаются для нас как авторов этой книги, прежде чем мы выведем вас в разъединенный мир: продемонстрировать вам, что длительные изменения в поведении, хотя и сложны, в высшей степени возможны, и кратко изложить некоторые из инструментов, которые мы используем, чтобы помочь людям стать и остаться, более осознанно, тем, кем они являются.

www.flightglobal.com/news/articles/the-king-of-low-cost-herb-kelleher-of-southwestairlines-51730/.

¹⁷³ Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.

Часть III

Как меняться и сохранять изменения

Глава 10

Препятствия и пути к продолжительным поведенческим изменениям: нейропластичность и возможность радостной трансформации

Возможно, один из самых жестоких примеров иронии нового разьединенного мира, описанный в первой части, заключается в том, что в условиях быстрых и постоянных перемен аппарат, с помощью которого все спроектировано – человеческий дух, – изменяется медленно, если вообще изменяется. Конечно, это верно не для всех, мы не добились бы таких радикальных преобразований, если бы не инновационное меньшинство, которое запустило новую экономику в движение.

Развитие талантливого человека в радостного лидера – это, в известном смысле, сделка, в которой задействованы два симбиотических агента: организация и индивидуум. При разработке нашей программы лидерства 10X мы приложили все усилия, чтобы исправить недостатки в отношении организационной стороны: программа 10X масштабируется для каждого сотрудника в организации; она управляется и требует практики и взаимодействия в контексте рабочего места; она реализуется в течение длительного периода; и она измеряет результаты за пределами вопросов посещаемости или удовлетворенности.

Однако не только организационные факторы определяют, будут ли иметь место изменения. Разумеется, индивидуальность тоже важна. Статья 2014 года, опубликованная в *McKinsey Quarterly*, посвященная объяснению того, почему так много программ развития лидерства не в состоянии произвести длительные изменения, выявила несколько распространенных ошибок, одна из которых – *недооценка ментальности*: «Идентификация некоторых из самых глубоких, «подповерхностных» мыслей, чувств, предположений и убеждений обычно является предпосылкой поведенческих изменений, которыми слишком часто пренебрегают в программах развития»¹⁷⁴. Другими словами, независимо от того, что делает организация, изменение маловероятно, если отдельные участники не смогут распознать и контролировать ментальность, которая влияет на наши восприятия и убеждения.

КОНТРОЛЬ ЗА МЕНТАЛЬНОСТЬЮ

Часто ментальность настолько укоренена, что становится скорее чертами личности, чем отношений, но и ее можно изменить. В своей работе мы часто видим это.

ИНЕРЦИЯ: ПРИВЯЗАННОСТЬ К СТАТУСУ-КВО

При всех его несовершенствах – вопиющих дискомфортах, посредственности, отсутствии прогресса или его обещаний – нынешнее состояние вещей, по крайней мере, нам зна-

¹⁷⁴ Gurdjian, Pierre, Thomas Halbeisen, and Kevin Lane. “Why Leadership Development Programs Fail.” *McKinsey Quarterly*, январь 2014 г. Сайт <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>.

комо. Обычно оно не фатально и, как правило, никого особо не расстраивает, поэтому мы спокойно к нему относимся. Но нежелание раскачивать лодку может создать сухую, слепую конформность.

В 1950-х годах прошлого века польский психолог Соломон Аш опубликовал исследования этого феномена, которые стали классикой в своей области. Аш показал группе людей три линии разной длины, линии А, В и С. Затем он показал им четвертую линию (изображенную слева на рисунке 10.1) и спросил, на какие из первых трех она похожа по длине.

Это был простой вопрос, без трюков. В контрольной группе, где субъекты полагались исключительно на собственное восприятие, только 1 % ответил неправильно. Ответом, конечно же, является вариант С. Но, когда участники были помещены в группу, других членов которой попросили дать один и тот же неверный ответ, 37 % респондентов предпочли пойти против своих убеждений и согласиться с мнением большинства, которое, как они *знали*, было ошибочным.

Мы социальные животные. Нам небезразлично то, что думают другие люди. Но эксперимент Аша – важный урок для всех нас, свидетельствующий об опасности того, что из-за конформности мы можем потерять связь с тем, что Билл Джордж (см. главу 7) называет нашим «внутренним компасом». Иногда делать то, что лучше для нас самих и для наших организаций, требует от нас придерживаться неких условностей. В худшем случае статус-кво может породить токсичный абсурд, который противоречит цели каждой организации. Помните историю, рассказанную Талом в главе 7, о компании, сотрудники которой предпочитали постоянно лгать своему генеральному директору, нежели терпеть его гнев?

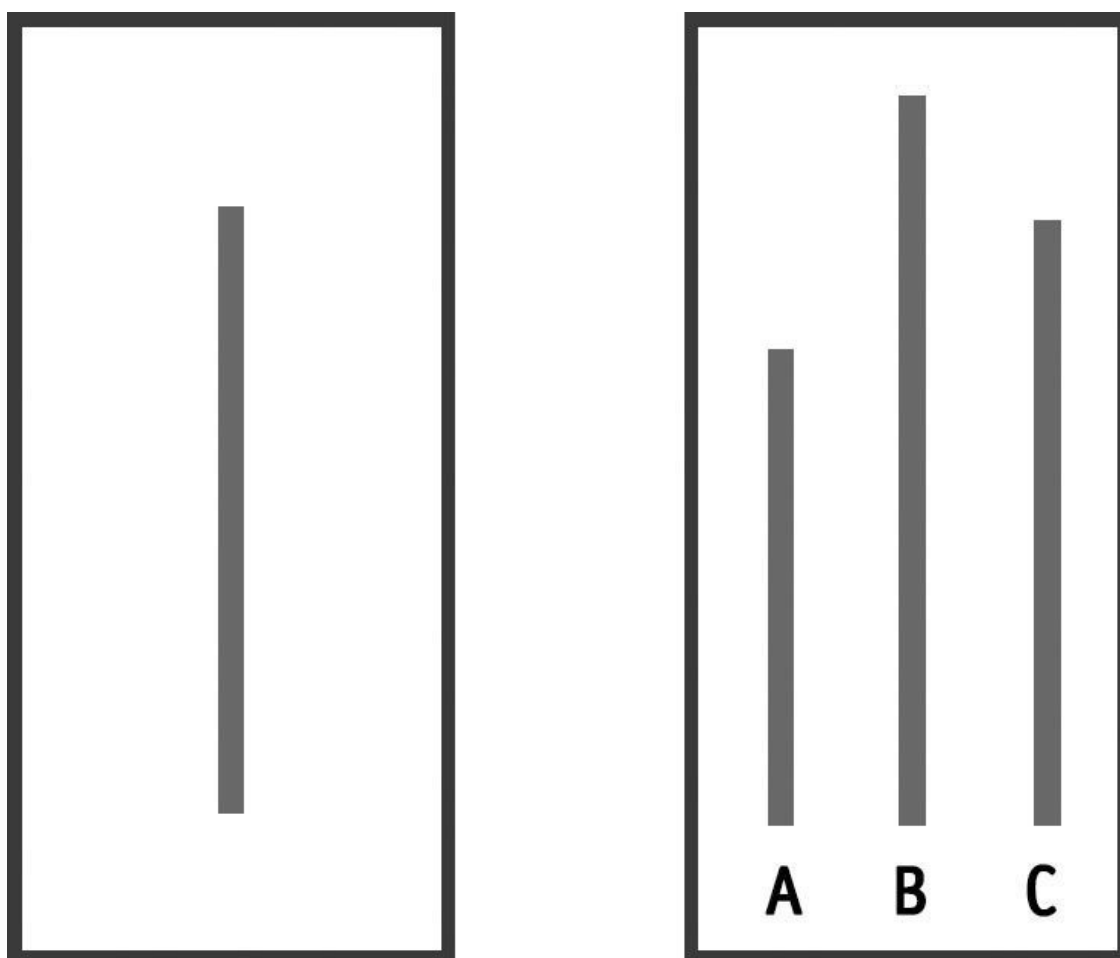


Рис. 10.1. Эксперимент конформности Аша

Было бы неискренним утверждать, что вам все равно, что думают другие, – так невозможно жить и работать. Мы в нашей программе побуждаем людей признать, что мнение других важно, особенно если это близкие люди, но также распознавать и оценивать мнения, которые идут вразрез с их собственными, фильтровать шум и намечать курс для изменений.

ПЕРЕРАБОТКИ: ТАК МНОГО ДЕЛ, ТАК МАЛО ВРЕМЕНИ

«Счастье определяется такими факторами, как ваше здоровье, семейные отношения и дружба, и, прежде всего, ощущением, что вы контролируете, как вы проводите свое время».

*Даниэль Канеман, психолог, лауреат Нобелевской премии*¹⁷⁵

Вероятно, причина номер один, почему люди не производят изменений, которые они признают здоровыми или продуктивными, – это то, что у них недостаточно времени. Они просто слишком заняты.

Мы кратко упомянули об этом в обсуждении внимательности и ощущения потока в главе 6, но это стоит повторить: тот факт, что вы заняты, не означает, что вы делаете что-либо значимое или продуктивное. Без осознания того, как мы проводим наше время, мы можем легко оказаться в ситуации, когда у нас не будет достаточно времени, чтобы сделать то, что нужно нам самим.

Чуть более десяти лет назад лауреат Нобелевской премии и принстонский психолог Даниэль Канеман и его коллеги разработали инструмент, который помог людям понять, насколько они удовлетворены тем, как они проводят свое время: метод реконструкции дня. Работающим женщинам в Европе и в Соединенных Штатах было предложено перечислить занятия предыдущего дня и сообщить о том, как они себя чувствовали во время каждого вида деятельности. Женщины перечисляли такие виды деятельности, как еда, работа, забота о детях, покупки, поездки на работу, общение, секс, домашняя работа и т. д. Самое удивительное открытие заключалось в том, что в целом матери не особенно наслаждались тем временем, которое они проводили с детьми.

Дело не в том, что мамы не любили своих детей, ведь большинство из них говорили, что дети были самой важной частью их жизни. Проблема заключалась в том, что, когда матери проводили время со своими детьми, они не были с ними. Они присутствовали *физически*, но обычно параллельно выполняли множество иных задач: проверяли рабочую электронную почту, разговаривали по телефону или планировали деятельность на потом. Несмотря на то что каждое из этих мероприятий само по себе могло бы полностью вовлечь матерей в тот момент и принести им радость, всех вместе их оказалось слишком много. Количество влияет на качество. Из-за конкурирующих требований к вниманию потенциально полезный опыт стал тяжелым бременем.

Американский психолог Тим Кассер показывает в своих исследованиях, что временное изобилие – ощущение, что у человека достаточно времени для занятий, которые являются для него значимыми, – лучший предиктор благополучия человека, чем материальное благосостояние. Напротив, *ограниченность во времени* – ощущение человека, что он постоянно в стрессе, торопится, перегружен работой или отстал – это широко распространенная разрушительная сила в жизни большинства людей.

Трюизм «чем меньше, тем больше» ориентирован на более пристальное внимание тех, кто практикует реконструкцию дня, как это предложил Канеман. Чтобы измениться – для раз-

¹⁷⁵ Zweig, Jason. “Kahneman: Master of the Imperfect Mind.” *CNN Money*, 23 августа 2007 г. Сайт http://money.cnn.com/2007/08/23/pf/zweig_kahneman.moneymag/index.htm?section=magazines_moneymag.

вития способности руководить и процветать, – нам зачастую нужно уделять больше времени действиям и отношениям, которые развивают и укрепляют нас, и меньше времени тратить на задачи, которые мы находим истощающими или в конечном счете никчемными.

После создания семьи Тал прошел период адаптации, в течение которого он с некоторым огорчением понял, что не получается тратить столько же времени на работу, как раньше, и при этом он не чувствует, что он проводит достаточно времени с семьей. Он провел своего рода предварительную реконструкцию дня, сосредоточившись на том, что он назвал пятью самыми важными областями в своей жизни: отцовство, брак, карьера, друзья и здоровье. Когда он подсчитал, сколько часов потребуется ему, чтобы потратить на каждую область столько времени, сколько он считает нужным, оказалось, что ему понадобится что-то вроде 48-часового дня.

Это было фактическим освобождением – узнать, что это было так явно невозможно. Тал быстро разработал то, что он называет достаточно хорошим подходом. В идеальном мире он тратил бы 12 часов в день на работу; в реальном мире 8 часов уже было достаточно хорошо, даже если это означало отказ от некоторых возможностей, которые он хотел бы реализовать. В идеальном мире он практиковал бы йогу в течение 90 минут в день шесть дней в неделю и проводил столько же времени в тренажерном зале. В реальном мире час йоги два раза в неделю и бег по полчаса три раза в неделю оказались достаточно хороши. Выходить с женой раз в неделю – далеко от совершенства, но это достаточно хорошо, чтобы поддерживать отношения. Тал делает все возможное, учитывая его требования и ограничения.

Более осмысленная экономия времени, умение чаще говорить «нет», как людям, так и возможностям, и довольствоваться достаточно хорошим – не всегда легко. Но упрощение не означает компромисса успеха. Лесли Перлоу, профессор Гарвардской бизнес-школы и автор книги «Finding Time», провела несколько исследований интенсивной рабочей среды, в которой люди «чувствуют, что у них слишком много дел и им не хватает времени для их выполнения». Даже в быстром темпе высокотехнологичной фирмы Перлоу обнаружила, что инженеры, которые отводили друг другу периоды времени на спокойную, непрерываемую работу, не только чувствовали себя менее напряженными, но и добивались большего¹⁷⁶.

Все больше данных свидетельствуют о том, что сокращение давления нехватки времени на нашу жизнь и уделение большего внимания *качеству* деятельности, на которую мы тратим время как в личной жизни, так и на работе, могут помочь нам не только получать больше удовольствия от этих занятий, но и достигать большего и расти как лидеры. Например, руководитель, который настороженно относится к такой идее, может организовать коллег и вместо перекуса на рабочем месте – когда люди торопливо едят из картонных коробок, сгорбившись над экранами своих компьютеров, игнорируя друг друга, проверяя электронные письма или веб-сайты, – использовать это время, чтобы просто расслабиться и насладиться едой в компании коллег. Это объединит людей, позволит построить хорошие рабочие отношения.

Перфекционизм: подход «все или ничего»

В течение последних нескольких десятилетий исследования одной из наиболее распространенных попыток изменить поведение человека – диеты – зафиксировали показатели рецидивов, аналогичные тем, которые наблюдаются среди алкоголиков, курильщиков и наркоманов, употребляющих героин. По данным Национального института здоровья, от 50 % до 80 % людей, сидящих на диете, вернут вес. В августе 2011 года д-р Кевин Холл из Национального института диабета и болезней пищеварения и почек и его коллеги опубликовали исследование в *Lancet*, в котором представили возможное объяснение этого: потеря веса занимает гораздо больше времени, чем думает большинство людей. В итоге они отказываются от диет в течение нескольких месяцев, сказал Холл, потому что ожидают нереалистичных результатов, которые

¹⁷⁶ Perlow, Leslie. “The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time.” *Administrative Science Quarterly* 44, no. 1, 1999: 57–81.

не могут быть достигнуты¹⁷⁷. Другими словами, вместо того чтобы использовать *достаточно хороший* подход Тала, они ориентируются на подход «все или ничего» и терпят неудачу из-за своего перфекционизма.

По той же причине часто не срабатывают попытки заняться спортом. Человек может сказать сам себе: «Если я не могу заниматься в течение как минимум 45 минут в день, зачем вообще беспокоиться?» Но многочисленные исследования, проведенные в последнее десятилетие, свидетельствуют о том, что всего 10 минут умеренных упражнений в день могут иметь кумулятивный эффект, снижая риск сердечно-сосудистых заболеваний и смертности¹⁷⁸. Если *все* невозможно, конечно, *что-то* лучше, чем *ничего*. Небольшие дополнительные изменения, реализованные с течением времени, с большей вероятностью будут иметь прочный результат, чем резкое погружение в радикально новые способы мышления и действий.

В своей книге «Голубые зоны на практике» Дэн Бюттнер указывает, насколько небольшие и, казалось бы, незначительные изменения в нашей повседневной жизни оказываются гораздо более значительными, чем мы могли бы себе представить. Он предполагает, что мы, так сказать, чаще беспокоимся, особенно когда речь идет о физической активности в мире, который фактически обездвижил нас. Небольшие изменения – подняться по лестнице, а не на лифте или отказаться от пульта дистанционного управления – могут принести значительные изменения. «Это не серебряная пуля, – пишет Бюттнер, – но серебряная картечь: множество здоровых мелких вещей, которые оказывают огромное влияние»¹⁷⁹.

Через несколько месяцев после завершения программы лидерства 10X Донал Скехан сформулировал эту одну из самых важных идей. «Это не будет быстрым решением, – заявил он. – На самом деле нужно постоянно работать. Это то, что придется проверять каждый день. Я полагаю, что моя самая большая выгода в том, что я многое понял. Я буду делать все возможное, чтобы встать в 6:30 утра, но, если я этого не сделаю, я не буду биться о стенку. Я знаю, что я занят на съемках со среды по пятницу, так что я, вероятно, смогу просто совершать десятиминутные медитации или что-то в этом духе. Это не будет полноценная прогулка с собакой или полноценное занятие йогой и медитацией, но я получу из этого что-то, и я не буду сильно переживать, потому что думаю, я буду удовлетворен».

БОЯЗНЬ ПРОВАЛА

Когда швейцарский теннисист великий Станислав Вавринка в 2014 году выиграл Australian Open, свой первый чемпионат Большого шлема, спортивные комментаторы обратили внимание на татуировку, нанесенную на внутренней стороне его левого предплечья. Это была цитата из *Worstward Ho*, пародии, написанной в 1983 году Самюэлем Бекктом, мрачным постмодернистом, вообще не известным вдохновляющими цитатами: «Когда-то пробовал. Когда-то не сработало. Не важно. Попробуй еще раз. Снова неудача. Эта неудача лучше»¹⁸⁰.

Если автор «Waiting for Godo» может признать, что неудача и настойчивость являются формулой успеха, мы все можем сделать то же самое. Конечно, никто не любит терпеть неудачу,

¹⁷⁷ Roberts, Michelle. “Diets Fail Because Advice Is Wrong, Say Researchers.” BBC News, 22 сентября 2011 г. Сайт <http://www.bbc.com/news/health-14882832>.

¹⁷⁸ Church, Timothy, Conrad P. Earnest, James S. Skinner, and Steven N. Blair. “Effects of Different Doses of Physical Activity on Cardiorespiratory Fitness Among Sedentary, Overweight or Obese Postmenopausal Women With Elevated Blood Pressure: A Randomized Controlled Trial.” *Journal of the American Medical Association* 297, no. 19, 16 мая 2007 г.: 2081–2091; Lee, Duk-chul, Russell R. Pate, Carl J. Lavie, Xuemei Sui, Timothy S. Church, and Steven N. Blair. “Leisure-Time Running Reduces All-Cause and Cardiovascular Mortality Risk.” *Journal of the American College of Cardiology* 64, no. 5, август 2014 г.: 472–482.

¹⁷⁹ Buettner, Dan. *The Blue Zones Solution: Eating and Living Like the World's Healthiest People*. Washington, DC: National Geographic Society, 2015.

¹⁸⁰ Beckett, Samuel. *Worstward Ho*. New York: Grove Press, 1983.

но есть разница между здоровым отношением к неудаче и сильным страхом перед ней. Страх такой силы может парализовать нас скорее, чем риск неудачи: особенно в тех областях нашей жизни, которые для нас наиболее значимы, мы можем отказаться от каких-либо действий.

Успех невозможен без неудач: так много известных людей не раз подтверждали эту мысль, что повторение кажется ненужным. Но мы вам все равно напомним. Многочисленные успехи Томаса Эдисона, самого плодовитого изобретателя в мире, зарегистрировавшего 2332 патента, из которых 1093 в Соединенных Штатах, сопровождались десятками тысяч неудачных экспериментов. Но Эдисон, как выяснилось, не мог назвать их неудачами: он не потерпел неудачу, считал он, а просто нашел 10 000 способов, которые не сработали. «Многие из неудач в жизни, – сказал он, – это люди, которые не понимали, насколько они были близки к успеху, когда сдались»¹⁸¹.

Уоррен Беннис, изучавший истории великих лидеров, обнаружил, что почти все они преуспели в своей жизни после, по крайней мере, одного значительного провала. Например, Авраам Линкольн несколько раз терпел крах в бизнесе и проиграл восемь выборов, прежде чем стать одним из самых знаменитых президентов в истории Соединенных Штатов¹⁸².

Мантра, которую мы повторяем для наших клиентов и самих себя, – «учиться проигрывать или не суметь научиться». Со временем, когда мы начинаем принимать неудачу как неотъемлемую часть нашего становления лучшими лидерами, мы учимся терпеть неудачу лучше.

ФИКСИРОВАННАЯ МЕНТАЛЬНОСТЬ

Упомянутые выше виды ментальности – это в некотором смысле подкатегории всеобъемлющей веры в то, что изменение невозможно – убеждение, которое, что не удивительно, резко уменьшает вероятность каких-либо перемен.

Стэнфордский психолог Кэрол Двек пролила свет на это самореализующееся пророчество. Свою карьеру она посвятила выявлению разницы между тем, что она называет «фиксированным мышлением» и «мышлением роста».

Фиксированное мышление – это убеждение, что наши способности – наш интеллект, физические возможности, качества личности и межличностные навыки – по существу высечены из камня. Этот подход предполагает, что мы либо врожденно одарены, и в этом случае мы преуспеем в школе, на работе, в спорте, в наших отношениях, или нам серьезно не хватает талантов и, следовательно, мы обречены на провал.

Напротив, мышление роста – это убеждение в том, что наши способности не являются фиксированными, что они могут изменяться и изменяются в течение всей нашей жизни. Мы рождаемся с определенными способностями, но они дают просто отправную точку, и, чтобы добиться успеха, мы должны применять их и прилагать большие усилия все время.

ФИКСИРОВАННОЕ МЫШЛЕНИЕ – ЭТО УБЕЖДЕНИЕ, ЧТО НАШИ СПОСОБНОСТИ – ПО СУЩЕСТВУ, ВЫСЕЧЕНЫ ИЗ КАМНЯ.

Двек впервые начала изучать эти разные виды ментальности в 1970-х годах, а в 1998 году совместно с коллегами провела исследования с участием нескольких сотен пятых классов. Двек и ее коллеги случайным образом разбили пятиклассников на две группы. В первом раунде исследования они дали каждой группе 10 вопросов из невербального теста IQ. Она обобщила

¹⁸¹ Quoted in Hedstrom-Page, Deborah. *From Telegraph to Light Bulb with Thomas Edison*. Nashville: B&H Publishing, 2007.

¹⁸² Bennis, Warren, and Steven B. Sample. *The Art and Adventure of Leadership*. With Ron Aschar. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015.

опыт работы в статье, которую написала для *Scientific American* в 2015 году: «После первых 10 задач, с которыми большинство детей справилось достаточно хорошо, мы похвалили их. Некоторых из них мы похвалили за интеллект: «Вау... это действительно хороший результат. Ты, должно быть, силен в этом». Других мы похвалили за процесс: «Вау... это действительно хороший результат. Ты, должно быть, очень много работал»¹⁸³.

В последующих раундах исследований Двек и ее коллеги обнаружили, что дети, которых прежде похвалили за их ум, склонны уклоняться от более сложных заданий: они хотели более легкие, чтобы с большей вероятностью заслужить похвалу за интеллект. Они стали легче разочаровываться, сомневаясь в своих способностях, а их оценки – даже за более простые задания – снизились по сравнению с предыдущими результатами. С другой стороны, дети, которых похвалили за упорную работу, имели тенденцию к проявлению уверенности даже при столкновении с более сложными вопросами, и их производительность заметно улучшилась при решении последующих заданий.

В интервью журналу *New York* в 2007 году Двек объяснила: «Акцент на усилиях дает ребенку переменную, которую он может контролировать. Он убеждается, что может контролировать свой успех. Подчеркивание естественного интеллекта выводит результат из-под контроля ребенка и не дает хорошего рецепта для ответа на неудачу»¹⁸⁴.

В статье 2008 года в *New York Times* Двек рассказала историю о том, как Скотт Форстолл, старший вице-президент Apple, отвечающий за программное обеспечение iPhone, связался с ней, чтобы поделиться тем, что он сделал после прочтения ее книги «Новая психология успеха. Думай и побеждай». Форстолл пригласил нескольких суперзвезд из разных отделов для работы над своим следующим проектом, подробности которого он не мог им раскрыть. Вместо этого он пообещал им возможность «совершать ошибки и бороться, но в итоге... сделать то, что мы будем помнить всю оставшуюся жизнь». Только люди, которые сразу же ухватились за это предложение, оказались в команде Форстолла. «Это была его интуиция, – оценила Двек, – он хотел, чтобы люди, которые ценили свои усилия, стали царями своей конкретной горы»¹⁸⁵.

Фиксированный разум – это ловушка, в которую чаще всего попадают, пытаясь применить подход, основанный на использовании сильных сторон. Людей пугает предположение, что их естественный талант может быть не безусловен. Подход, основанный на сильных сторонах, требует разумного роста: мы развиваемся гораздо больше, когда применяем усилия, используя наши личные сильные стороны, и мы проявляем лучшее в других, когда поддерживаем такой рост в них.

Мышление роста признает, что большие изменения не являются результатом врожденных талантов. Они являются результатом действия, неудач и новых и новых попыток.

НЕЙРОПЛАСТИЧНОСТЬ: НОВЫЕ ПУТИ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ

За годы работы в области развития лидерства и личного расцвета мы неоднократно сталкивались с вариациями препятствий на пути изменений у людей, которые хотели бы стать счастливее и продуктивнее, а также взять на себя более значительную и продуктивную роль в организациях. Многие ссылаются на прошлые неудачи: они такие, какие есть. Они доказывали это себе снова и снова на протяжении многих лет. Преобразование себя в лучших, более счастливых лидеров представляется им маловероятным.

¹⁸³ Dweck, Carol. “The Secret to Raising Smart Kids.” *Scientific American*, 1 января 2015. Сайт <https://www.scientificamerican.com/article/the-secretto-raising-smart-kids/>.

¹⁸⁴ Bronson, Po. “How Not to Talk to Your Kids.” *New York* magazine, 3 августа 2007 г. Сайт <http://nymag.com/news/features/27840/>.

¹⁸⁵ Rae-Dupree, Janet. “If You’re Open to Growth, You Tend to Grow.” *New York Times*, 6 июля 2008 г. Сайт <http://www.nytimes.com/2008/07/06/business/06unbox.html>.

До конца двадцатого века такие люди не получали большой помощи со стороны научного сообщества. Доминирующая среди ученых и обывателей гипотеза заключалась в том, что мозг после первых нескольких лет жизни не меняется. Но, как мы отметили в главе 4, задокументированный в 1965 году Розенталем и Джекобсоном «эффект Пигмалиона», похоже, подтолкнул других психологов и нейробиологов пересмотреть традиционную до той поры концепцию в отношении мозга и его функции: возможно, это не был, как принято считать, организм, чьи связи и функции фиксировались вскоре после рождения и очень мало менялись на протяжении всей жизни человека; возможно, удастся улучшить способ его работы.

К моменту экспериментов Розенталя и Джекобсона новое поколение исследователей уже начинало изучать, как условия могут изменить связи между нейронами мозга. Большинство первых исследований нейропластичности – способности мозга к реорганизации, формированию новых нейронных связей на протяжении всей жизни – обычно фокусировались на помощи людям, перенесшим черепно-мозговую травму или инсульт.

ЧТО ТАКОЕ НЕЙРОПЛАСТИЧНОСТЬ?

Вот упрощенный способ объяснить, как работает мозг: его нейроны образуют сложную сеть связей, а через опыт – событие или мысль, которая создает определенный отклик, – создается нейронный путь. Повторение того же или подобного опыта регулярно, будь то воспроизведение музыки или фокусирование на дыхании, может усилить этот конкретный путь, сделав его более прочным и более долговечным.

Нейронный путь, однажды сформированный, представляет собой самоукрепляющуюся петлю. Информация скорее будет протекать через уже установленный путь, чем создавать новый, так же, как вода, скорее всего, потечет через существующий канал, чем беспорядочно разольется по суше. Когда формируется нейронный путь, через него проходит больше информации, что увеличивает вероятность того, что будущая информация будет также проходить через него, углубляя и расширяя канал, так сказать. Именно так небольшие события – инкрементные изменения – могут привести к большим изменениям в долгосрочной перспективе.

Когда новый путь создается и укрепляется с течением времени, мы можем сказать, что у нас сложилась привычка – предсказуемый способ выполнения определенной деятельности. Это может быть удар в теннисе, позволяющий нам без проблем отбивать мяч, не раздумывая, когда он подлетает, или игра на пианино с бессознательным выбором, какими пальцами нажимать на клавиши. На самом деле, мы часто говорим о физической активности в спорте, музыке или в другой сфере как укорененной, что означает, что нейронный путь стал автоматическим.

Нейронный путь может быть здоровым или нездоровым, сильным или слабым, полезным или вредным. Человек, которого легко разозлить, например, часто имеет сильные нейронные связи с миндалевидной частью мозга, связанной с гневом.

Напротив, в мозге человека с позитивным мировоззрением или спокойным расположением духа сильны нервные пути между частями мозга, реагирующими на внешние события и частью мозга, связанной с приятными эмоциями.

Установленные пути сильно влияют на то, как мы будем реагировать в каждой ситуации. Взятые вместе, их можно рассматривать как наше общее расположение. Но это не означает, что оно высечено в камне. Это просто означает, что они стали более укорененными благодаря самоподкрепляющемуся характеру нейронных путей – пока мы не решим измениться.

НАУКА ОБ ИЗМЕНЯЮЩЕМ МОЗГ ПОВЕДЕНИИ

Чтобы дать вам более полное представление о том, как некоторые люди смогли изменить эти пути, мы рассмотрим некоторые из самых захватывающих результатов исследований за последние 20 лет или около того.

В 1997 году ирландский нейробиолог Элеонор Магуайр с коллегами, используя технологию магнитно-резонансной томографии, начала сообщать об удивительных наблюдениях за мозгом лондонских таксистов, чей сертификационный экзамен обычно требует трех-четырёх лет обучения и требования знать почти наизусть карту городского лабиринта. Магуайр установила, что некоторые мозговые структуры, связанные с памятью, – передний и задний гиппокампы, у лондонских таксистов были больше обычных¹⁸⁶.

МЫШЛЕНИЕ РОСТА ПРИЗНАЕТ, ЧТО БОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТОМ ВРОЖДЕННЫХ ТАЛАНТОВ.

Более драматические результаты, подчеркивающие силу нейропластичности, были опубликованы в 2011 году после того, как Магуайр и Кэтрин Вуллетт из Лондонского колледжа сравнили показатели водителей такси, которые прошли обучение, с показателями двух других групп – стажеров, которые не сдали экзамен, и контрольной группой людей, которые не прошли никакой подготовки или учебы. У новых водителей такси в Лондоне было больше серого вещества – мозговой ткани, содержащей клетки нейронов, которые обрабатывают информацию, – в задней части их гиппокампа, чем у людей из двух других групп. Успешные кандидаты, которые также лучше справлялись с задачами на запоминание, буквально переделали свои мозги. «Мы заключаем, – пишут Вуллетт и Магуайр, – что конкретные, прочные структурные изменения мозга у взрослых людей могут быть вызваны биологически значимым поведением, в котором участвуют более высокие познавательные функции, такие как пространственная память, из разряда «природа против воспитания»¹⁸⁷.

Психолог из Университета Висконсина Ричард Дэвидсон является одним из первых, кто исследовал потенциал нейропластичности в контексте эмоционального благополучия. Это не просто *исследование*, в ходе которого он открыл, как изменить способ функционирования мозга. Его исследования, в том числе исследования мозга тибетских буддийских монахов, иллюстрируют, что регулярная практика медитации может также изменить структуру и функцию мозга¹⁸⁸.

Исследование, проведенное в 2011 году группой ученых из Гарварда, представило суть некоторых из этих изменений: восемь недель осознанной медитации увеличивают толщину коры в гиппокампе и других областях мозга, которые влияют на эмоциональную регуляцию и самореферентную обработку (я-центр). Медитация также уменьшает объем клеток головного мозга в миндалине – структуре, отвечающей за регуляцию чувства страха, беспокойства и стресса. Эти наблюдения соответствовали самоотчетам участников исследования о стрессовых

¹⁸⁶ Maguire, Eleanor A., Richard S. J. Frackowiak, and Christopher D. Frith. "Recalling Routes around London: Activation of the Right Hippocampus in Taxi Drivers." *Journal of Neuroscience* 17, no. 18, 1997: 7103–7110.

¹⁸⁷ Woollett, Katherine, and Eleanor A. Maguire. "Acquiring 'the Knowledge' of London's Layout Drives Structural Brain Changes." *Current Biology* 21, no. 24, 20 декабря 2011 г., 2109–2114.

¹⁸⁸ Davidson, Richard J., and Antoine Lutz. "Buddha's Brain: Neuroplasticity and Meditation." *IEEE Signal Processing Magazine* 25, no. 1, 1 января 2008 г.: 171–174.

уровнях, подтверждая, что медитация не только изменяет мозг, но и наш субъективный опыт – настроение и чувство благополучия¹⁸⁹.

Растущий объем исследований последнего десятилетия также позволяет предположить, что физические упражнения вызывают изменения в структуре и функциях мозга: стимулирование роста сенсорных нейронов¹⁹⁰; размножение клеток гиппокампа и облегчение депрессии¹⁹¹; улучшение когнитивных функций¹⁹², повышение уровней нейромедиаторов, связанных с настроением, таких как серотонин, норадреналин и допамин¹⁹³, и улучшение внимания¹⁹⁴.

Мы вводим понятие нейропластичности, потому что оно бросает вызов убеждению, будто изменения невозможны, что помогает перейти от фиксированного мышления к мышлению роста. Возможность этого сдвига имеет решающее значение для осуществления фактических изменений. Изменения в мозгу лондонских таксистов и буддистских монахов помогают понять, что как количество нейронов, так и способы, с помощью которых они общаются и соединяются, остаются переменчиво-пластичными – на протяжении всего процесса человеческой жизни.

Мы все еще не полностью понимаем причину и следствие: что происходит с увеличением количества серого вещества и изменением нейрохимии в мозге этих людей? Все, что мы знаем, это то, что они действовали – они изучали, медитировали или тренировались, – и это произошло.

В своей книге 2002 года «The Mind & The Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force, Schwartz» доктор Джеффри Шварц и научный обозреватель «Wall Street Journal» Шарон Бегли представили открытие, которое совершил Шварц, на протяжении десятилетий изучая пациентов с обсессивно-компульсивным поведением. В ходе предложенной доктором терапии в нервных путях его пациентов создавались значительные и длительные изменения, смещавшие внимание с негативного поведения на более позитивное. Шварц назвал это *самонаправленной нейропластичностью*, концепцией, которую он позже применил более широко для решения других проблем, представленной в книге, написанной с психиатром Ребеккой Гладдинг: «*You Are Not Your Brain: The 4-Step Solution for Changing Bad Habits, Ending Unhealthy Thinking, and Taking Control of Your Life*».

Шварц утверждает, что внесение необходимых изменений – это не просто, но нейроны, нейротрансмиттеры и пути, в конце концов, являются лишь частью тела человека. Разделяя мозг и ум, Шварц выступает не просто как психиатр, но также как философ: разум, утверждает он, является сущностью, независимой от дофамина и аксонов. Это то, что он называет психической силой, которая управляет этими физическими изменениями в мозге, изменениями, которые, по мнению Шварца, обеспечивают научное доказательство свободы воли: неотъемлемой способности людей делать выбор, который приносит пользу и им самим, и миру.

¹⁸⁹ Holzel, Britta K., James Carmody, Mark Vangel, Christina Congleton, Sita M. Yerramsetti, Tim Gard, and Sara W. Lazar. "Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density." *Psychiatry Research* 191, no. 1, 30 января 2011 г.: 36–43.

¹⁹⁰ Molteni, Raffaella, Jun-Qi Zheng, Zhe Ying, Fernando Gyme-Pinilla, and Jeffery L. Twiss. "Voluntary Exercise Increases Axonal Regeneration from Sensory Neurons." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 101, no. 22, 1 июня 2004 г.: 8473–8478.

¹⁹¹ Bjornebekk, Astrid, Aleksander Mathe, and Stefan Brene. "The Antidepressant Effect of Running Is Associated with Increased Hippocampal Cell Proliferation." *International Journal of Neuropsychopharmacology* 8, no. 3, сентябрь 2005 г.: 357–368.

¹⁹² Tomporowski, Phillip D. "Effects of Acute Bouts of Exercise on Cognition." *Acta Psychologica* 112, no. 3, март 2003 г.: 297–324.

¹⁹³ Sutoo, Den'etsu, and Kayo Akiyama. "Regulation of Brain Function by Exercise." *Neurobiology of Disease* 13, no. 1, июнь 2003 г.: 1–14; Young, Simon N. "How to Increase Serotonin in the Human Brain without Drugs." *Journal of Psychiatry & Neuroscience* 32, no. 6, ноябрь 2007 г.: 394–399.

¹⁹⁴ Budde, Henning, Claudia Voelcker-Rehage, Sascha PietraByk-Kendziorra, Pedro Ribeiro, and Gunter Tidowa. "Acute Coordinative Exercise Improves Attentional Performance in Adolescents." *Neuroscience Letters* 441, no. 2, 22 августа 2008 г.: 219–223.

Тристан и Фелисити, гипотетические примеры, которые мы представили в главе 1, иллюстрируют резкое различие между людьми, которые верят в то, что у них есть возможность сделать такой выбор, и теми, кто скептически относится к себе.

Мы хотели бы, чтобы эта глава послужила напоминанием всем, кто хочет стать лидером 10X и процветать: желание – хорошее начало. И наука говорит нам, что мы можем, опираясь на это желание, инициировать действия-выборы, повторяя их снова и снова, пока они не станут столько же инстинктивными и легкими, как фортепианный концерт в исполнении виртуоза, чтобы стать тем, кем мы хотим.

В следующей главе мы познакомим вас с практиками, которые мы используем, чтобы помочь людям перенаправить свои мысли и поведение, сойдя с нездоровых путей, известных как колеи, в позитивные здоровые русла, которые приближают их к тому, чего они хотят. Мы также расскажем о некоторых инструментах, которые помогают сделать эти изменения устойчивыми.

Глава 11

Создание новых, надежных путей к позитивному лидерству: инструменты и тактика для внесения изменений SHARP

«Вся наша жизнь – это всего лишь масса привычек, практических, эмоциональных и интеллектуальных, систематически организованных для нашего блаженства или уныния и непреодолимо ведущих нас к нашей судьбе, какой бы она ни была».

Уильям Джеймс, «Законы привычки»¹⁹⁵

Сократ, древнегреческий ученый, считавшийся одним из основателей западной философии, полагал, что разум необходим для хорошей жизни. Он не оставил никаких собственных сочинений, поэтому его слова были переданы нам другими, главным образом его самым известным учеником Платоном, который цитирует Сократа: «Знать добро – значит делать добро». Иными словами, если человек знает, что нужно делать, он будет действовать правильно.

Возможно, в утверждении Сократа в том виде, в каком оно дошло до нас, пропущен какой-то важный контекст. Возможно, он никогда не говорил об этом вообще, но, если он сказал именно это, мы думаем, что он совершенно не прав. Много лет работая с тысячами людей, которые хотят внести изменения, знают, что они будут полезны им и их организациям, мы солидарны со многими философами, включая Аристотеля и Конфуция, которые отвергают эту идею.

Люди, которых мы знаем, намного сложнее, чем идеал Сократа. Донал Скехан, конечно же, знал, что он должен потреблять здоровую пищу, когда он путешествовал из одного красивого места в другое и представлял своим зрителям великолепные, тщательно приготовленные блюда. И все же он травил себя бутербродами на бензоколонках. Трудно представить, что миллионы людей, которые не занимаются физическими упражнениями, не знают, что такое здоровый образ жизни. Многие люди, делая выбор между брокколи и пончиком, будут испытывать сомнения. Большинство людей понимают, что умрут в один прекрасный день и что важно быть благодарными за все, что у них есть, а не принимать все как должное, – но они не выражают признательность регулярно, если вообще делают это.

Знать, что хорошо для вас, не обязательно означает, что вы это сделаете. Такое знание – это только первый шаг. В частях первой и второй этой книги мы объясняли, почему миру нужно все больше хороших лидеров, и объяснили важность качеств и способностей, которые мы наблюдали у лучших встретившихся нам лидеров. В главе 10 мы установили, что изменение поведения, поскольку оно требует от вас выйти из зоны комфорта, сложно, но в высшей степени выполнимо, и его результаты можно измерить как в вашем мозге, так и в теле.

Если вы дочитали до этого места, вы приобрели некоторые знания. Но этого недостаточно. Пришло время подготовить вас к действию. В 1947 году германо-американский психолог Курт Левин представил модель управления организационными изменениями, в которой он использовал аналогию с кубиком льда: для изменения его формы необходимы три шага. Во-первых, вам нужно расплавить его до жидкого состояния, состояния готовности принять изме-

¹⁹⁵ James, William. "The Laws of Habit." Chap. 8 of *Talks to Teachers on Psychology: and to Students on Some of Life's Ideals*. New York: Henry Holt, 1914.

нения (размораживание); во-вторых, вам нужно перелить воду в нужную вам форму (изменить); и, в-третьих, вам нужно заморозить воду в новой форме (повторное замораживание)¹⁹⁶.

Наша программа Potentiallife – это в некотором смысле адаптация модели Левина в индивидуальном масштабе. Хотя мы часто общаемся с клиентами на организационном уровне, наши «кубики льда» – это люди, и когда мы знакомим этих людей с компонентами SHARP, мы ориентируем их на то, как они могут изменить старые привычки, сформировать новые пути и открыть для себя радость лидерства. Вот краткое изложение того, как это работает.

РАЗМОРАЖИВАНИЕ: ОТКРЫТИЕ И ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ С АЛЬТЕРНАТИВНЫМИ МЫСЛЯМИ И ПОВЕДЕНИЕМ

«Разморозить», в личностном смысле, значит бросить вызов статус-кво в части нездоровых, посредственных и иных разочаровывающих способов мышления и действия – и устремиться к новым возможностям. В качестве примера из нашей практики вспомним Кевина Глинна (см. главу 6), который обнаружил, что его взаимодействие с клиентами было менее чем удовлетворительным как с точки зрения его собственных ощущений от телефонных переговоров с предложением продаж, так и с точки зрения результатов. Поэтому он начал рассматривать способы более активно фокусироваться на потребностях клиентов.

Самый первый этап долгосрочных изменений для людей, которые пытаются развить сильные стороны, здоровье, вовлеченность, отношения и ощущение предназначения (SHARP): рассматривать и перебирать свои варианты. Одной из тактик «размораживания», которые мы преподаем в Potentiallife, является подход под названием «благодарный запрос» или «БЗ», разработанный Дэвидом Куперридером, профессором социального предпринимательства из Университета Западного Кейса.

Куперридер разработал концепцию БЗ, когда в 1980-х годах был докторантом, опрашивавшим местных врачей по теме лидерства. Его интервью включали следующие вопросы:

1. Расскажите мне о вашей самой большой неудаче.
2. Что вы узнали из этого?
3. Расскажите мне о своем самом большом успехе.
4. Что вы узнали из этого?

Ответы врачей на первые два вопроса не удивили: большинство из них были знакомы с концепцией обучения воспринимать неудачи и отвечали соответственно.

Истории успеха, однако – позитивного сотрудничества, новаторства и торжества этики, – были захватывающими¹⁹⁷. Куперридер и его докторант Суреш Шриваства разработали систему систематической и целенаправленной оценки позитивного и успешного опыта, а затем использовали этот метод анализа для выстраивания возможностей в будущем. Таким образом, БЗ опирается на лучшее из прошлого, чтобы вдохновить настоящее и создать лучшее будущее.

Вы, возможно, заметили, что во второй части этой книги мы начинали каждый ЗАОСТРЯЮЩИЙ МОМЕНТ с предложением вспомнить прошлые успехи. Мы призываем вспоминать яркие, вдохновляющие впечатления о том, что было сделано в прошлом, – мы также пытаемся расширить спектр альтернатив, представив концепции, обсуждаемые в этой книге.

¹⁹⁶ Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1, no. 5, июль 1947 г.: 5–41.

¹⁹⁷ Cooperrider, David L., and Suresh Srivastva. "Appreciative Inquiry in Organizational Life." *Research in Organizational Change and Development* 1, no. 1, январь 1987 г.: 129–169.

Например, Кевин практиковал форму БЗ, когда размышлял о том, что лучше всего срабатывало в ходе его взаимодействия с клиентами: он был по своей природе социальным человеком, одаренным в привлечении других людей и способным завязать значимую беседу. Его успехи были достигнуты благодаря обучению и реагированию на уникальные обстоятельства, мысли и чувства клиентов, общение с ними.

По собственному признанию Кевина, он не был полностью осведомлен о том, как покупатели реагировали на его коммерческие призывы, пока не начал работать через модуль Potentiallife над состоянием поглощенности и не узнал о других поведенческих моделях, способствующих ощущению потока, снижению отвлекаемости и более глубокой вовлеченности в проблемы людей. Это были периоды релаксации без электронной почты, запланированные паузы для установки целей, практики внимательного вслушивания, «попадание в фильм другого человека» и другие методы¹⁹⁸.

В сочетании с вашей собственной историей успеха методы для развития множителей продуктивности, которые мы представляем в виде системы SHARP – как в этой книге, так и в нашей программе, – подарят вам мир идей, с которыми вы можете начать экспериментировать, адаптируя их к своему собственному режиму работы и жизни.

ИЗМЕНЕНИЯ: ВЫБОР И РУКОВОДСТВО ВАШИМ НОВЫМ ПОДХОДОМ К ЖИЗНИ С SHARP

Это промежуточная стадия поведенческих изменений, в которой люди принимают решение о новых подходах, которые они собираются практиковать. Не все компоненты SHARP, по нашему мнению, подходят всем. Некоторые из наших участников, например, с ходу заявляют, что никогда не будут заниматься медитацией, хотя потом мы часто узнаем, что они начали выделять спокойные периоды для концентрации своих мыслей и сосредоточения на предстоящих задачах. Это нормально. Они не должны называть это *медитацией*, если они этого не хотят.

Хотя медитация, по-видимому, не имела прямой связи с результативностью звонков клиентам, Кевин считал это полезной тактикой, чтобы собираться с мыслями в начале каждого дня. Для него медитация была возможностью сориентироваться в планах на следующий день. Наряду с тактикой внимательности в переговорах, которую он внедрил в свои торговые звонки, он начал выделять некоторое время – пусть даже 10 минут – в начале каждого дня для спокойного размышления.

Эксперименты помогут понять, какие инструменты и тактика лучше всего нам подходят, но они не смогут заставить нас что-либо делать. Мы должны вдохновлять себя и находить стимулы, как самостоятельно, так и при поддержке других.

Одна из концепций, которые мы используем, чтобы заставить людей продвигаться в течение этой критической промежуточной фазы изменений, – принцип «как будто». В конце фильма «Вердикт», экранизации пьесы Дэвида Мамета в 1982 году, адвокат Фрэнк Гальвин, роль которого исполнил Пол Ньюмен, страстно взывает в своем заключительном споре с присяжными. «В моей религии, – произносит он, – говорится: «Действуйте так, как будто вы верите. И вера будет дана вам». Если мы хотим верить в справедливость, нам нужно только верить в себя и действовать справедливо»¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Shafir, Rebecca. *The Zen of Listening: Mindful Communication in the Age of Distraction*. Rev. ed. Wheaton, IL: Quest Books, 2003.

¹⁹⁹ Newman, Paul, Charlotte Rampling, Jack Warden, and James Mason. *The Verdict*. Directed by Sidney Lumet. Los Angeles, CA: Twentieth Century Fox, 1982. Videocassette (VHS).

Нам нравится эта цитата, но мы не можем понять, где ее нашел Мамет. Аарону Соркину, создателю телевизионного сериала «Западное крыло», она тоже понравилась – настолько, чтобы заимствовать ее для одной из ранних серий 2000 года, в которой Лео МакГарри (Джон Спенсер) пытается убедить Джеда Бартлета (Мартин Шин) баллотироваться в президенты. Когда Джек говорит Лео, что слишком верит в него – верой, которую тот не разделяет, – Лео отвечает: «Действуйте так, как будто у вас есть вера, и вера будет вам дана». Другими словами: изобразите это, пока не сделаете это²⁰⁰.

На самом деле за этим утверждением стоит некая наука. В конце девятнадцатого века великий американский психолог и философ Уильям Джеймс начал исследовать взаимоотношения между эмоциями и поведением. В частности, он начал оспаривать общепринятую мудрость, согласно которой эти два явления взаимодействуют в следующем одностороннем порядке: эмоции являются основной причиной поведения – если вы счастливы, вы улыбаетесь, если вам грустно, вы хмуритесь. Джеймс предложил новую теорию: может быть, это улица с двусторонним движением. Может быть, улыбка может сделать вас счастливее. Может быть, хмурая гримаса может огорчить вас.

В своей книге «The As If Principle: The Radically New Approach to Changing Your Life» Ричард Уайзман отмечает, что в течение десятилетий развивающийся жанр книг самопомощи игнорировал эту идею и направлял людей к изменению того, как они думают, а не того, как они действуют. Но затем исследователи начали проверять идею Джеймса: в 1970-х годах психолог Джеймс Лэйрд измерил различия в субъективных сообщениях об ощущении счастья среди испытуемых, которым было предложено принять различные выражения лица²⁰¹.

Уайзман приводит результаты последующих исследований, демонстрирующих, что этот же эффект относится и к другим аспектам нашей жизни. «Действуя так, как будто вы являетесь определенным человеком, – пишет он, – вы становитесь этим человеком. Это то, что я называю принципом «как будто»²⁰². В исследовании 1979 года в группе мужчин в возрасте 70 лет Эллиен Лангер провела пятидневную встречу в виде «недели воспоминаний», в течение которой людям было предложено действовать, как если бы это было 20 лет назад, – им даже сказали не обсуждать друг с другом ничего, что произошло после 1959 года, и говорить в настоящем времени. В течение пяти дней Лангер проводила различные физические и психологические замеры у участников и обнаруживала улучшения в ловкости, состоянии артериального давления, зрения, слуха и в скорости движения. Действуя так, будто они были моложе на 20 лет, испытуемые, по-видимому, смягчили некоторые эффекты старения тел и умов. Лангер поделилась этой историей в нескольких публикациях, в том числе в книге «Counterclockwise: Mindful Health and the Power of Possibility»²⁰³.

Уайзман цитирует другие исследования, которые продемонстрируют способность определенных форм поведения влиять на наши мысли и чувства: делать нас более настойчивыми²⁰⁴, быть более жесткими переговорщиками²⁰⁵, чувствовать себя менее виноватыми²⁰⁶, становиться более убедительными²⁰⁷ и даже влюбляться²⁰⁸.

²⁰⁰ Sheen, Martin, Bradley Whitford, and John Spencer. “In the Shadow of Two Gunmen.” *The West Wing*, season 2, episodes 1 and 2. Directed by Thomas Schlamme. Aired 4 октября 2000 г. NBC.

²⁰¹ Laird, James D. “Self-Attribution of Emotion: The Effects of Expressive Behavior on the Quality of Emotional Experience.” *Journal of Personality and Social Psychology* 29, no. 4, 1974: 475–486.

²⁰² Wiseman, Richard. “Self-Help: Forget Positive Thinking, Try Positive Action.” *The Guardian*, 30 июня 2012 г. Сайт <https://www.theguardian.com/science/2012/jun/30/self-help-positive-thinking>.

²⁰³ Langer, Ellen J. *Counterclockwise: Mindful Health and the Power of Possibility*. New York: Ballantine Books, 2009.

²⁰⁴ Friedman, Ron, and Andrew J. Elliot. “The Effect of Arm Crossing on Persistence and Performance.” *European Journal of Social Psychology* 38, no. 3, апрель/май 2008 г.: 449–61.

²⁰⁵ Ackerman, Joshua M., Christopher C. Nocera, and John A. Bargh. “Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgments and Decisions.” *Science* 328, no. 5986, 25 июня 2010 г.: 1712–1715.

²⁰⁶ Zhong, Chen-Bo, and Katie Liljenquist. “Washing Away Your Sins: Threatened Morality and Physical Cleansing.” *Science* 313,

Изменения сложны, но принцип «как будто» дает нам возможность уйти от отговорок, которые мы обычно используем, чтобы оправдать бездействие или прокрастинацию: «*Я сделаю это позже, когда у меня будет больше времени. Мне нужно подумать об этом еще немного. Я не чувствую этого*». Нам не нужно сначала приводить в порядок наши мысли и чувства. Это ложь, которую мы говорим себе, чтобы избежать дискомфорта. Принцип «как будто» позволяет действовать так, как если бы вы ощущали желаемое.

Дэн Милман, тренер по гимнастике Стэнфордского университета и автор бестселлеров, является одним из современных мыслителей, которые считают, что многие из сегодняшних гуру самопомощи недостаточно сосредотачиваются на практическом мире – на том, чтобы *делать* что-то. В своей книге 1980 года «Священное путешествие мирного воина» Милман пишет:

«Чтобы изменить ход своей жизни, выберите один из двух основных способов:

1. Вы можете направить свою энергию и внимание на попытки исправить свой ум, найти точку фокуса, подтвердить свою силу, освободить свои эмоции и визуализировать положительные результаты, чтобы наконец развить уверенность, проявить храбрость, обнаружить решимость чувствовать себя достаточно мотивированным, чтобы делать то, что вам нужно.

2. Или вы можете просто это сделать»²⁰⁹.

Или, как Лео МакГэрри, сформулировать это иначе: *изображайте, пока не сделаете это*.

ПОВТОРНОЕ ЗАМОРАЖИВАНИЕ: РИТУАЛЫ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ НОВЫХ ПУТЕЙ

Казалось бы, как только процесс выбора и ведущая фаза завершатся, сложная часть останется позади: вы отбросили старые, неудовлетворительные способы деятельности и приняли новые способы мышления и действия. Вы счастливее, здоровее, эффективнее и влиятельнее, чем раньше. Зачем вам когда-либо возвращаться в прошлое?

Мы не знаем, почему вы это сделаете; вероятно, никто не знает почему. Почему кто-то взялся за сигареты после нескольких лет не-курения? Почему люди борются, потеряв вес и начав чувствовать себя лучше, за то, чтобы продолжать худеть? Все, что мы знаем из нашего многолетнего опыта, состоит в том, что большинство из нас возвращается. Этот третий этап перемен является самым сложным, просто потому, что он никогда не заканчивается. Он включает преодоление таинственного пристрастия к возвращению к старым путям и ритуализацию более здоровых, более радостных способов жизни и взаимодействия с другими.

В своей книге «Религия для атеистов» 2012 года Ален де Боттон использовал труды почтенных философов и богословов, чтобы доказать, что практически все люди – верующие или нет – могут научиться у религии жить более здоровыми и счастливыми. Де Боттон, сам атеист, предполагает, что религиозная этика возникла из прагматических потребностей, которые были ключевыми для нашего выживания и поэтому считались божественно вдохновленными. Один из методов, которого все религиозные практики придерживаются, – это ритуалы и церемонии.

no. 5792, 8 сентября 2006 г.: 1451–1452.

²⁰⁷ Wells, G. L., and R. E. Petty. “The Effects of Head Movements on Persuasion: Compatibility and Incompatibility of Responses.” *Basic and Applied Psychology* 1, no. 3, 1980: 219–230.

²⁰⁸ Epstein, Robert. “How Science Can Help You Fall in Love.” *Scientific American Mind* 21, no. 1, январь/февраль 2010 г.: 26–33.

²⁰⁹ Millman, Dan. *The Way of the Peaceful Warrior: A Book That Changes Lives*. Tiburon, CA: H J Kramer, 1980.

Мы настоятельно рекомендуем вам определить, какое изменение вы хотели бы внести в свою жизнь, а затем установить ритуалы, связанные с этим изменением. Мы используем светское определение слова «ритуал» – установленная процедура или рутина, – чтобы подчеркнуть важность поддержания изменений в поведении. Ваша цель должна заключаться в том, чтобы желаемое поведение стало ритуализировано так же, как чистка зубов.

Опять же, речь идет об изменении укоренившихся нейронных путей. И лучший из известных нам способов скорректировать эти пути – укрепить те, что приносят пользу, и ослабить те, что вредят нам или удерживают нас от движения вперед, – это изобразить его, пока мы не сделаем так, чтобы устойчиво вести себя к желаемым изменениям.

ПРИНЦИП «КАК БУДТО» ПОЗВОЛЯЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ТАК, КАК ЕСЛИ БЫ ВЫ ОЩУЩАЛИ ЖЕЛАЕМОЕ.

Одной из наших любимых иллюстраций того, как ритуализированное поведение приводит к долгосрочным изменениям, является работа профессора неврологии Гарварда Альваро Паскуалья-Леоне, пионера в использовании технологии визуализации для установления взаимосвязи между поведением и деятельностью мозга. Наиболее известным его исследованием является серия экспериментов, которые он запустил в начале 1990-х годов, сопоставляя связи в сенсомоторной коре слепых учеников, которые начали изучать язык Брайля – навык, требующий высокого уровня чувствительности и значительного времени для усвоения.

Студенты интенсивно учились в течение недели, затем следовали выходные. В течение почти шести месяцев карты МРТ, записанные по пятницам, сразу после недели учебы, показывали значительные изменения в части мозга, связанной с чувствительностью пальцев, тогда как сканирование в понедельник показывало существенное снижение показателей. Но после шести месяцев пятничные изменения стали менее выраженными, и нейронные карты, снятые в понедельник, начали показывать прогресс.

Последующие исследования привели Паскуалья-Леоне к заключению, что изменения, фиксируемые в понедельник, позволяли измерить, остаются ли студенты на стадии обучения чтению по Брайлю или они уже стали экспертами в этом. Он также считал, что яркие, но временные изменения по пятницам свидетельствуют об укреплении существующих нейронных путей, тогда как более намеренно сформированные и более устойчивые изменения, фиксируемые в понедельник, означают появление совершенно новых структур, возможно, новых нейронных связей и синапсов²¹⁰.

Более поздние исследования Паскуалья-Леоне выявили аналогичную закономерность в моторных кортексах учеников-пианистов и затем показали, что эти изменения в части мозга, ответственные за движение пальцев, происходили не только тогда, когда испытуемые играли на пианино, но и когда они воображали игру²¹¹.

Представляется, что концепция изменений по понедельникам и пятницам может быть применена практически к любому виду обучения. Мы все помним, как готовились к какой-то важной контрольной работе, но как бы мы тогда ни старались, мы, вероятно, не вспомним пред-

²¹⁰ Hamilton, Roy H., and Alvaro Pascual-Leone, A. “Cortical Plasticity Associated with Braille Learning.” *Trends in Cognitive Sciences* 2, no. 5, 1 мая 1998 г.: 168–174; Pascual-Leone, Alvaro, Angel Cammarota, Eric M. Wassermann, Joaquim P. Brasil-Neto, Leonardo G. Cohen, and Mark Hallett. “Modulation of Motor Cortical Outputs to the Reading Hand of Braille Readers.” *Annals of Neurology* 34, no. 1, июль 1993 г.: 33–37; Pascual-Leone, Alvaro, and Fernando Torres. “Plasticity of the Sensorimotor Cortex Representation of the Reading Finger in Braille Readers.” *Brain* 116, no. 1, февраль 1993 г.: 39–52.

²¹¹ Pascual-Leone, Alvaro, Amir Amedi, Felipe Fregni, and Lotfi B. Merabet. “The Plastic Human Brain Cortex.” *Annual Review of Neuroscience* 28, no. 1, июль 2005 г.: 377–401; Pascual-Leone, A., D. Nguyet, L. Cohen, J. Brasil-Neto, A. Cammarota, and M. Hallett. “Modulation of Muscle Response Evoked by Transcranial Magnetic Stimulation During the Acquisition of Fine Motor Skills.” *Journal of Neurophysiology* 74, no. 3, сентябрь 1995 г.: 1037–1045.

мет, если не продолжили изучать его несколько месяцев или лет спустя. Зубрежкой мы достигли пятничных изменений. Знание пришло и ушло, потому что пути, которые мы создали, были временными. Вывод Паскуалья-Леоне заключается в том, что долгосрочные изменения требуют времени, усилий и настойчивости. То, что сейчас является нашей второй природой – чтение или катание на велосипеде, – стало неотъемлемой частью с течением времени. Это изменения, фиксируемые в понедельник.

Этот алгоритм частично объясняет, почему наша программа лидерства 10X рассчитана на 9–12 месяцев, охватывая примерно столько же времени, что и исследование навыков чтения по Брайлю Паскуалья-Леоне, и почему мы призываем всех, кто хочет добиться долгосрочных изменений в поведении, нацеливаться на дальнюю перспективу и настраивать собственную программу устойчивой практики. Чтобы установить устойчивые пути и добиться качественных изменений, вам нужно учиться и практиковаться снова и снова, продолжая делать ошибки, и продолжать учиться на этих ошибках. Например, недостаточно напоминать себе слушать более внимательно, когда вы общаетесь по телефону с клиентами. Если это поведение, которое вы хотите закрепить, оно должно быть запрограммировано, запланировано и выполняться регулярно – идеально, если ежедневно – в течение нескольких месяцев. Кевин, который сделал внимательное слушание частью своей повседневной жизни, стал мастером внимательного участия, но он не считает, что уже решил все проблемы. Он закрепляет это мастерство, продолжая практиковать и совершенствовать его.

Ритуалы, которые мы помогаем установить, – это не просто новые способы делать что-то. Они также касаются того, чтобы чего-то *не* делать: не открывать электронную почту или не встречаться с людьми в BuzzFeed, начиная с этого утра; не открывать окно чата во время работы; не останавливаться, приближаясь к коробке пирожных в холле; не задерживаться на работе каждый вечер после шести часов. По какой-то причине эти простые вещи кажутся неудобными, почти болезненными, но почти всегда с течением времени они становятся менее некомфортными. Ключ – в совершении небольших шагов и продолжении предпринимать их, пока мы не закрепим изменения, фиксируемые в понедельник, и не почувствуем, что находимся в новой зоне комфорта.

НАПОМИНАНИЯ: ПРОСТО ПРОДОЛЖАЙТЕ ДЕЛАТЬ ЭТО

Лозунг Миллмана «*Просто делай это*» – достаточно запоминающийся девиз, и мы всегда считали, что лидеры Nike, компании, которая запустила рекламную кампанию «Просто делай это» в 1988 году, были поклонниками Миллмана. Как оказалось, между ними не было никакой связи²¹², но это не меняет наше мнение о его призыве: это краткая, вдохновляющая мантра, которая позволяет вам представить себя как решительного и процветающего лидера, ведущего за собой других.

Но внесение изменений, необходимых для того, чтобы стать эффективным лидером, заключаются не только в том, чтобы однажды сделать что-то. Нужно делать много вещей в течение длительного периода времени. Лозунгу *Просто продолжайте делать это*, очевидно, не хватает некоторого блеска, присущего призыву *Просто делай это*, он не фиксирует момент, когда вы решите это *сделать*, но предполагает длительность времени, в течение которого вы *продолжаете* это делать. Если это звучит немного мрачно для вас – возможно, это менее волнующе, чем призыв к действию, – тогда мы хотели бы сделать заверение: просто как совершить трудные изменения, так и поддерживать их на протяжении времени.

²¹² Peters, Jeremy W. “The Birth of ‘Just Do It’ and Other Magic Words.” *New York Times*, 19 августа 2009 г. Сайт <http://www.nytimes.com/2009/08/20/business/media/20adco.html>.

Пулитцеровский лауреат, журналист Чарльз Духигг исследовал идею о том, как люди создают и изменяют модели поведения, в своей книге 2012 года «Сила привычки». Среди открытий Духигга – актуальность одного из тезисов армейского майора: «Нет ничего, что вы не можете сделать, если у вас правильные привычки»²¹³.

Со старыми привычками тяжело расставаться, а некоторые привычки, когда-то установленные, могут атрофироваться со временем от длительного неупотребления – если вы когда-либо пытались кататься на велосипеде после перерыва в несколько лет, вы знаете, что он успел заржаветь и что нужно совершить несколько поездок, чтобы снова почувствовать себя уверенным.

Мы подчеркиваем важность повторений и ритуалов, постоянных напоминаний о том, каким должен быть наш путь, поскольку это ключ к длительным изменениям. Как указывает де Боттон, религия достигает этого через ежедневную молитву, регулярно напоминающую нам о чем-то важном, а также использует такие символы, как иконы, гимны и другие духовные обряды, которые пронизывают повседневную жизнь.

Конечно, вам не нужно быть религиозным, чтобы получать напоминания, и многие из такого рода напоминаний не подходят для рабочего места. Но вам понадобится нечто похожее на обряд или икону. В своей книге 2007 года «Appreciative Coaching: A Positive Process for Change» Сара Орем, Жаклин Бинкерт и Энн Клэнси рассказывают историю Рори, молодого человека со страстью к йоге и массажу. Рори был медицинским секретарем, но его сердце принадлежало другому занятию. Он хотел делать что-то, что подпитывало бы его дух, поэтому он решил оставить свою работу и открыть собственную студию йоги и массажа.

За несколько месяцев до того, как «совершить прыжок», Рори начал испытывать сильное беспокойство. Вместо того чтобы смотреть на будущее с надеждой, он начал вспоминать прошлый опыт, когда он терпел неудачу, когда проекты или идеи проваливались. Когда он думал о будущем, оно не было прекрасно: «Казавшийся бесконечным список «а что, если» не давал ему заснуть. Что, если никто не придет в его студию? Что, если он никому не понравится? Что, если никто этим не заинтересуется?» Он чувствовал разочарование в прошлом и неопределенность в отношении будущего. Что происходило с его надеждами и мечтами?

Понятно, что собственная привычка Рори думать таким образом – сама привычка, которая заставила его устроиться на работу, которая для него ничего не значила, – тянула его назад. Но у него была идея:

«Чтобы вырваться из ментального и эмоционального порочного цикла застревания в прошлом и проигрыша в будущем, он решил сосредоточиться на настоящем. Он взял часы и нарисовал слово СЕЙЧАС большими буквами на циферблате. Он носил часы каждый день, пока строительство его здания приближалось. Он рассказывает, что это действительно помогло ему принять настоящий момент в качестве подарка, чтобы воспользоваться этим, – разве это не то, что называют настоящим? Он начал воспринимать «сейчас» как единственный раз, когда он добивается перемен, касалось ли это его сознания, бизнеса или тела».

К тому времени когда Орем, Бинкерт и Клэнси опубликовали «*Восприимчивый коучинг*», Рори наслаждался тремя годами успеха в своем новом бизнесе. Он сказал, что часы с надписью СЕЙЧАС были его якорем: он не мог изменить прошлое, а будущее еще не наступило. Но часы напоминали ему, что он может изменить настоящее²¹⁴.

²¹³ Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012.

²¹⁴ Orem, Sara L., Jacqueline Binkert, and Ann L. Clancy. *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Мы адаптировали идею Рори как часть нашей программы лидерства 10X, чтобы отследить личную иконографию участников, чтобы обнаружить «звоночки», которые будут поддерживать их на пути изменения своих привычек. Такого рода напоминания иногда принимают форму простых изображений – например, фотография Флоренс Найтингейл, чтобы напоминать быть чутким и добрым, или любимые цитаты, выведенные как обои на экран компьютера или телефона.

В ходе нашей программы Ди Блэкберн из Sainsbury's с удовольствием приняла концепцию напоминаний. Сейчас она использует несколько видов напоминаний, поддерживающих ее на своем пути, одним из которых является набор кубиков. Как вы помните из главы 6, Ди хотела стать более хорошим коммуникатором, не торопясь выслушивать людей, прежде чем предлагать свои собственные идеи. «Я разговаривала с моим линейным менеджером, – сказала она, – и мы обсуждали то, как я с этим справляюсь. Он сказал: «Вы можете все замедлить еще больше, Ди. Попробуйте посчитать до 10, прежде чем вмешаться».

Теперь, когда она посещает собрание, она кладет один из кубиков поверх своих вещей шестью точками вверх. «Я считаю до шести, – объясняет она. – Это не совсем то же самое, что считать до десяти. Но, если я собираюсь на встречу, где мы собираемся обсуждать что-то, чем я действительно увлечена, или где я знаю, будут люди, которые не позволяют вставить словечко, я беру это. Это напоминает мне, что нормально притормозить и слушать и что не всегда нужно спешить делиться своими взглядами». Ди рассказала о предназначении игрового кубика членам своей команды: «Я попросила их об обратной связи. Я сказала им: «Помогите мне. Когда вы увидите, как я вмешиваюсь, напомните мне об этом».

Многие люди считают своими самыми полезными напоминаниями не какие-то предметы или цитаты, а свои собственные слова, записанные на листке и повторяемые каждый день. Читателю это может показаться особенно полезным подходом. Но не забывайте, что символы-напоминания не являются последним шагом в этом тщательно разработанном процессе. Не переставайте напоминать себе о важности сделанных вами изменений.

Чтобы вы смогли воплотить поведенческие изменения в соответствии с нашими идеями и методами, мы настоятельно рекомендуем вам настроиться на дисциплину для выполнения следующих действий:

1. Начните с пересмотра ваших ответов на подсказки в наших **ЗАОСТРЯЮЩИХ МОМЕНТАХ** в главах с 4-й по 8-ю этой книги. Просмотрите и запишите идеи и подходы, которые наиболее важны для вас, – методы и тактику, которые вы хотите использовать для развития каждого из множителей производительности SHARP.

2. Для каждого компонента SHARP оставьте свой собственный план «размораживания», опираясь на рекомендации, представленные в этой книге, разработайте альтернативные варианты мышления и действий.

3. Изменения. Выберите способы, которые лучше всего подходят для вас. Если процесс изменений покажется трудным, вспомните принцип «как будто»: изображайте, пока не сделаете это. Запланируйте регулярную практику каждого поведенческого изменения.

4. «Заморозьте» заново свое новое видение и поведение при помощи какого-либо ритуала, используйте символы-напоминания, чтобы регулярно контролировать себя. Если вы не можете выбрать подходящий символ, такой, как игральные кости Ди, вернитесь к первому шагу и напомните себе, почему это изменение важно для вас и как вы планируете его ежедневно поддерживать.

Ключ в том, чтобы читать и перечитывать эти напоминания каждый день, как будто в первый раз – медленно, осознанно. Мы рекомендуем вам внедрить эквивалент ежедневной

МОЛИТВЫ, ЧТО ПОМОЖЕТ ВАМ СОЗДАВАТЬ НОВЫЕ, УСТОЙЧИВЫЕ ПУТИ К БОЛЕЕ СЧАСТЛИВОЙ И ЗДОРОВОЙ ЖИЗНИ.

Глава 12

Подводя итоги: повторение эффекта 10X

Не все, с кем мы работаем, так же увлечены ритуалами и символами-напоминаниями, как Ди Блэкберн (см. главу 2). Это, возможно, объясняется созвучностью таких слов, как *ритуал* и *рутина*, а под рутинной обычно подразумевается нудная, тяжелая работа. Люди боятся рутины, которая, как они считают, лишает их жизнь спонтанности и творческого начала.

Мы относим такого рода страх к категории мифов и некорректных представлений о лидерстве и благополучии. Но люди, достигшие действительно значимых успехов, такого рода заблуждений не придерживаются. Они знают, что вдохновение приходит *во время* работы, а не раньше. «Уважающий себя художник не должен складывать руки под предлогом того, что он не в настроении», – писал великий русский композитор Чайковский. «Чтобы узнать, что вы собираетесь изобразить, вы должны начать рисовать», – утверждал Пабло Пикассо. «Появись, появись, появись, – призывала писательница Изабель Альенде, – и через некоторое время появится муза».

Многие исследования психологов, в том числе Тодда Трэша, профессора Колледжа Уильяма и Мэри, и Эндрю Эллиота из Университета Висконсина, подтверждают слова художников: вдохновение – это мотивационная искра, побуждающая людей воплощать идеи в жизнь, а не мистический божественный визит. Это психологическое состояние, которое можно активировать и которым можно управлять²¹⁵. Потение предшествует вдохновению.

На протяжении многих лет, когда Ангус разрабатывал методику воспитания нового поколения лидеров, он отметил еще одну особенность: разрабатывая ритуалы и подпрограммы, люди часто не замечают позитивных изменений, которые уже произошли. Когда они пребывают в стихии перемен, они часто не видят, что именно работает. Они могут разочароваться и постепенно утратить запал устремленности. Они часто отказываются от усилий, даже не осознавая, насколько близки к достижению глубоких трансформационных изменений.

В период становления в лидера 10X у вас, к сожалению, не будет доступа к оборудованию для анализа крови, измеряющего уровень гормонов и нейротрансмиттеров, связанных с компетентностью и благополучием. Вы не сможете снимать сканы мозга, чтобы определить разницу между изменениями в пятницу и в понедельник или измерить утолщение заднего гиппокампа, свидетельствующее о том, что вы становитесь более эффективным, продуктивным и влиятельным. Так что же вам делать?

Действуйте так, как будто вы верите. Доверяйте процессу, доверяйте себе и следите за тем, что важно. Если вы осуществляете структурированную программу поведенческих изменений и все еще с нетерпением ждете какого-то особого счастливого состояния, какого-то зенита достижений и возможностей, мы боимся, что вам может не хватить мотивации. «Совершенство, – говорит писатель Нил Гейман, – похоже на гонку за горизонт. Продолжайте двигаться»²¹⁶. *Просто продолжайте это делать.* Навыки и ощущение счастья, над которыми вы работаете, должны проявляться не в будущем, а в *настоящем*, в моменты, когда вы укрепляете свои сильные стороны; улучшаете ваше здоровье и благополучие; создаете поток; укрепляете

²¹⁵ Thrash, Todd M., and Andrew J. Elliot, "Inspiration as a Psychological Construct." *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 4, 2003: 871–889; Thrash, Todd M., and Andrew J. Elliot. "Inspiration: Core Characteristics, Component Processes, Antecedents and Function." *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 6, 2004: 957–973; Thrash, Todd M., Andrew J. Elliot, Laura A. Maruskin, and Scott E. Cassidy. "Inspiration and the Promotion of Well-Being: Tests of Causality and Mediation." *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 3, 2010: 488–506.

²¹⁶ Winding Trails Media. "Neil Gaiman's 8 Rules of Writing." YouTube video, 57:45. 7 апреля 2016 г. Сайт <https://www.youtube.com/watch?v=18bt6fmN36s>.

подлинные, позитивные связи с людьми, которые много значат для вас; и находите более высокую цель в повседневной работе.

Со временем вы увидите результаты этого на своем рабочем месте, которые выразятся в вашей способности вдохновлять и руководить другими людьми, а также в ощущении счастья и благополучия. Когда вы станете лучшим лидером, вы станете, как сказал Билл Джордж, суммой того, кто вы есть. Вначале вы не сможете полностью осознать это.

Но, как мы уже говорили, вы не должны просто думать о своем пути к лидерству: вы должны действовать. Чтение книги само по себе не превратит вас волшебным образом в общую сумму того, кто вы есть, и не принесет вам радость лидерства.

Итак, как вам найти свой путь к радости лидерства? В середине двадцатого века американский педагогический психолог Бенджамин Блум разработал так называемую таксономию образовательных целей, теперь часто называемую таксономией Блума. Метод позволяет классифицировать образовательные цели в порядке усложнения и позволяет преподавателям разрабатывать последовательную учебную программу. Принцип таксономии часто изображают в форме иерархической пирамиды, в основании которой такие категории, как базовые навыки-знания и понимание, умение вспоминать факты и объяснять идеи. На вершине пирамиды – более сложное поведение, оценка и синтез свежей информации, необходимой для создания чего-то нового или оригинального (см. рисунок 12.1).

По аналогии, в этой книге мы прошли примерно две трети пути вверх по этой пирамиде, представив структуру SHARP и проанализировав ее различные элементы с демонстрацией различных способов их взаимосвязи.



Рис. 12.1. Таксономия Блума

Мы также представили доказательства, свидетельствующие о том, что поведенческие изменения, хотя и трудны, но вполне возможны. Благодаря сочетанию того, что Джеффри Шварц и Шарон Бегли называют *умственной силой*, которая способна перестроить ваши ней-

ронные пути, и настойчивых усилий создайте более здоровые поведенческие привычки, и вы сможете стать лидером, таким, как вы всегда подозревали, вы можете быть (см. главу 10).

Лидерство, как и другие искусства, – это не просто идея, или совокупность знаний, или даже набор навыков, какого бы высокого уровня ни были эти навыки. Лидерство – одно из самых сложных вариантов человеческого поведения, способ восприятия и взаимодействия с миром, вдохновляющий и мотивирующий других. Чтение этой книги и усвоение изложенных в ней идей – хорошее начало для того, чтобы стать более позитивным, эффективным лидером. Когда вы привносите эти идеи в мир, применяете их на практике и делитесь ими с коллегами, супервизорами и наставниками, вы закладываете основу для работы на самых высоких уровнях таксономии: создания новых моделей производительности, счастья и благополучия не только для себя, но и для всех окружающих.

Эти способности очень важны для успеха организаций. Возрастающая конкурентность и динамичность мировой экономики требует от лидеров сегодняшнего и завтрашнего дня смещения акцента с управления на более эффективное использование человеческих ресурсов. Это требует от них оставаться внимательными и восприимчивыми к способам оспаривания статус-кво и содействия творчеству – становиться вдохновленными и вдохновлять других.

Проницательный наблюдатель заметит, что уровни в таксономии Блума становятся не только более сложными по мере подъема к вершине, но и более *активными*. Большинство людей, участвовавших в нашей девяти-двенадцатимесячной программе, засвидетельствовали, что они стали активнее, чем прежде: они заняты не только своей работой, но также развивают и закрепляют навыки, которые помогают им влиять на других людей и добиваться большего для себя и своих организаций.

Люди, которые работают с нами, находят, что, когда они более активно сосредотачиваются на том, что у них уже есть, они более полно осознают, кто они такие, как и те выдающиеся лидеры, о которых мы рассказали в главе 9. Когда компоненты SHARP начинают работать вместе, вы обнаруживаете, что требуется очень мало усилий, чтобы культивировать тот или другой из них, и, что интересно, вы можете, как и многие участники нашей программы, перестать думать о них как об отдельных элементах. В начале работы с программой Potentiallife, когда участники проходят через отдельные модули, – развития лидерства на основе сильных сторон, сосредоточения внимания на здоровье, развития осознанной поглощенности работой и позитивных отношений, а также обретения чувства более высокого уровня цели в работе и жизни, – они могут сказать что-то вроде: «На этой неделе я работаю над поглощенностью».

Но потом эти компоненты принимают более синергетический вид. «Я не склонна думать о тех изменениях, которых я добилась, как о разделах программы, – считает Ди. – Я закончила курс около восьми недель назад, и теперь я сверяюсь с SHARP таким образом: «Что это значит для меня в моем сердце? Что я теперь делаю по-другому?» Эффект SHARP отражается на всем, что вы делаете». Ди, например, считает, что стала более внимательной в разговорах с другими людьми, и это помогло ей укрепить отношения с семьей и коллегами.

Доналу Скехану, восстановившему свое здоровье, опыт программы Potentiallife помог понять, что его ментальное и физическое благополучие неразрывно связаны с его целью. «Программа появилась в самое нужное для меня время, – отмечает он. – Это позволило мне оценить, как развивается моя карьера, куда я хотел бы двигаться и что мешает мне добраться туда. Это сделало меня более внимательным к моему психическому здоровью, потому что оно – важная часть того, что мы делаем. И теперь, хотя я все еще чувствую себя сумасшедше занятым, я способен отступить на шаг и сказать: «Хорошо, мы все еще принимаем решения на основе того, чего хотим достичь, или на основе того, что просто есть перед нами?»

Когда компании впервые начали предлагать тренинги осознанности для сотрудников, это главным образом рассматривалось как инструмент управления стрессом. Но практика получила распространение из-за своих других преимуществ: способствования эффективному при-

нятию решений, улучшения отношений и повышения производительности. Как напоминает Эллиен Лангер, это «энергетическое ожидание, а не энергопотребление... Вам больше нравятся люди, и вы больше нравитесь людям, потому что вы в меньшей степени их оцениваете. Вы более харизматичны»²¹⁷.

Кевин Глинн, который оттачивал свое мастерство за счет развития осознанности, согласен с этим. «Программа Potentiallife для меня выходила за рамки развития лидерства. Она действительно сделала меня лучше во многих отношениях. Я стал более заботливым. Я стал более дружелюбен. Я больше слушаю. Я готов помочь другим людям. Я больше смеюсь. Я стал более позитивным, здоровым, счастливым, умным – действительно более «включенным». Мои основные ценности развились, я вырос. С учетом всех этих изменений вы, естественно, становитесь лучшим лидером», – убежден он.

И Донал, и Ди, и Кевин приблизились к вершине пирамиды Блума. Они проанализировали и синтезировали компоненты SHARP, чтобы создать что-то новое, оригинальное. Навыки, таланты и потенциал у них уже были. Они просто «включились», чтобы стать более счастливыми, более эффективными версиями самих себя.

Сможете ли вы «включиться» аналогичным образом, зависит от вас. Если вы прочитали и усвоили непростые уроки, содержащиеся в этой книге, вы должны быть готовы бороться, ошибаться и учиться, чтобы стать таким лидером, который сейчас нужен миру.

²¹⁷ Langer, Ellen J. “Mindfulness in the Age of Complexity.” Harvard Business Review, март 2014. Сайт <https://hbr.org/2014/03/mindfulness-in-the-age-of-complexity>.

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:
<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261

