

ДЖЕНН ЛИМ

Развитие идей культового бестселлера
Тони Шея «Доставляя счастье»

Вовлеченные и эффективные

**КУЛЬТУРА БИЗНЕСА
ДЛЯ ВЫДАЮЩИХСЯ
РЕЗУЛЬТАТОВ**

Дженн Лим
Вовлеченные и эффективные.
Культура бизнеса для
выдающихся результатов
Серия «Библиотека лидера (МИФ)»
Серия «МИФ Бизнес»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73865622

*Вовлеченные и эффективные. Культура бизнеса для выдающихся результатов / Дженн Лим: ООО «МИФ»; Москва; 2026
ISBN 9785001954118*

Аннотация

Дженн Лим – сооснователь и CEO Delivering Happiness – представляет обновленную бизнес-модель, разработанную совместно с легендарным Тони Шеем. Это пошаговое руководство по созданию культуры, которая помогает бизнесу быстро адаптироваться к изменениям и достигать высоких финансовых результатов даже в самые сложные времена.

«Вовлеченные и эффективные» – это инвестиция в будущее вашей организации. Сделайте счастье своей стратегией, чтобы превратить команду в главный двигатель выдающихся результатов.

Содержание

Информация от издательства	4
Зачем я написала эту книгу	6
Часть I. Почему это важно?	16
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Дженн Лим

**Вовлеченные и
эффективные.**

**Культура бизнеса для
выдающихся результатов**

Информация от издательства

Оригинальное название:

**BEYOND HAPPINESS. How Authentic Leaders
Prioritize Purpose and People for Growth and Impact**

На русском языке публикуется впервые

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения

ния владельцев авторских прав.

© 2021 by Jennifer Lim

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «МИФ», 2026

* * *

Папа, Тони, Трэвис и все, кого я любила и кто ушел от меня, где бы вы ни были: надеюсь, вам спокойно и радостно знать, что мы идем по светлой тропе к полноценности и растем в теплицах, которые вы помогли построить, чтобы мы развивались сами по себе и друг для друга. До встречи... Люблю вас и очень скучаю.

Зачем я написала эту книгу

*Не смерти бойтесь, а непрожитой жизни.
Натали Бэббит, «Вечный Тук»*

За пять недель до дедлайна по этой книге посреди ночи у меня начал надрываться телефон. Когда кто-то звонит среди ночи, сразу понимаешь: случилось что-то очень хорошее или, наоборот, плохое. Телефон жужжал и жужжал, он будто злился, и у меня засосало под ложечкой.

Оказалось, умер Тони Шей.

Мир лишился добросердечного визионера и предпринимателя, а я потеряла свою родственную душу, единомышленника с таким же позитивным взглядом на мир. Для меня это был не первый опыт столкновения со смертью: за семнадцать лет до того умер мой отец, и все сопутствующие болезненные эмоции и пять стадий принятия были мне знакомы. Но в этот раз все оказалось иначе.

Смерть Тони спровоцировала один из самых серьезных кризисов в моей жизни. Лишь изредка сквозь этот мрак пробивался лучик света: меня спасали любовь и поддержка множества людей, кто так же ощутил на себе влияние Тони и вдохновился его примером. Я чувствовала, что не одинока в своей скорби. Физически мы не могли быть рядом из-за пандемии, но, глядя, как семья Тони, его друзья и мир опла-

кивают утрату, я испытывала успокоение и любовь, которые, как выяснилось, все еще возможны в цифровой век, когда мы воспринимаем технологии как угрозу. В этом случае технологии стали нашими верными друзьями.

Я буду вечно признательна всем, кто поддержал меня тогда и проявил человечность друг к другу. Моим друзьям и родным, что по очереди следили, чтобы я не забывала есть и спать, моей «рабочей семье» из нашей с Тони компании «Доставляя счастье», которая не торопила меня и дала возможность горевать, людям со всего мира, приславшим сердечные слова поддержки, помогавшие мне жить дальше день за днем.

Однако дедлайн никуда не делся. Я все еще должна была закончить книгу, в которой стремилась убедить лидеров, что у любой профессиональной деятельности есть глубокий смысл, и вдохновить их постигать научную основу счастья, чтобы потом применить свои знания в рабочей среде и не только. Иногда я сомневалась, что у меня получится. Но с каждым днем туман рассеивался, теплые воспоминания стали вызывать легкую улыбку, и я вспомнила, что за ночью следует рассвет, и осознала всю иронию происходящего. Смерть Тони, сопровождавшаяся шумихой в СМИ и циничными, порой безжалостными вопросами, стала проверкой всего, что я знала о взлетах и падениях, о счастье и всем, что есть в жизни, кроме него.

Иногда из-за того, что его смерть стала такой публичной,

я совсем не могла сосредоточиться. А бывало, брала нашу с Тони фотографию с горы Килиманджаро и будто слышала его слова: «Все возможно». Я не знала, как все обернется, но знала, что «Доставляя счастье» – часть Тони. В одночасье компания превратилась из нашего совместного детища, которое мы основали десять лет назад, в один из способов увековечить наследие Тони. Я вновь ощутила вдохновение следовать ценностям компании и оставлять в мире еще более отчетливый след.

В голове прояснилось, и я поняла, что ключевые идеи этой книги – правильные взаимоотношения ценностей, людей и прибыли, приводящие к росту и воздействию на мир, – ничуть не изменились. Хотя без Тони мир никогда уже не смог бы стать прежним, причины написания этой книги, мое главное «зачем» не потеряли актуальность – напротив, она усилилась.

У буддистов есть идея, которую хорошо описал политический журналист Норман Казенс: «Не смерть является величайшей утратой. Величайшая утрата – когда мы еще живы, но что-то внутри умирает». Мы не можем знать, какую форму примут тело и душа после перехода в иное состояние, поэтому важно жить полной и яркой жизнью здесь и сейчас или, как любил говорить Тони, не стыдясь хранить верность своему «я», несмотря на все его странности.

Я поняла это после смерти отца, а теперь, когда умер Тони, еще раз со всей ясностью это осознала. В конце концов

мы лишимся всего, что любим, и сами умрем, но, если принять эту истину, смысл существования становится ясен: мы живем, чтобы быть собой и позволить другим быть собой, ощущая любовь и общую принадлежность к человеческому роду. Лишь радуясь тому, что нас роднит, можно замедлить распространение эпидемии одиночества. И в жизни, и в профессиональной сфере всем хочется одного – любить и быть любимыми, не предавая свое истинное «я», несмотря на все его странности.

В этой книге мы попытаемся докопаться до этого истинного «я» и понять, как оно проявляется в карьере и личном жизненном пути. Она поможет пробраться в самую сердцевину нашего существа и осознать, как повседневный труд может способствовать проживанию более осмысленной жизни. Она научит приспособляться к неизвестному и ориентироваться в неопределенном будущем, опираясь на незыблемые жизненные ценности. Прольет свет на самые важные вопросы нашего времени: как отдельный человек может повлиять на развитие и успех бизнеса? Как компаниям модернизировать дизайн организации, чтобы каждый занимался своим делом, потому что ему это нравится? Как найти смысл и положительно повлиять на нашу работу и окружение, невзирая на трудности, что подбрасывает нам мир?

В 2010 году мы с Тони ездили в промотур с книгой [«До-ставляя счастье»](#) и много говорили – вроде бы на случайные темы, которые оказались совсем не случайными. Мы

путешествовали по всей стране с промокомандой, купив гастрольный автобус у группы «Дейв Мэтьюс Бэнд», и было трудно поверить, что все это происходит на самом деле. Мы планировали делиться своей идеей и главной ценностью: вдохновляй и вдохновляйся (и пусть это приносит удовольствие). Конечно, мы радовались, что книга хорошо продается, но поездка также обернулась огромным стрессом. Жизнь в дороге, миссия «заражать счастьем» окружающих – все это сказалось на команде.

Во время одного из разговоров мы с Тони признали, что книге чего-то не хватает. Тони много рассказывал о взлетах и падениях, которые пришлось пережить его компании Zappos, но этот разговор был на уровне компании. Таким образом, в книге показывалось, что счастье как бизнес-модель может поддерживать жизнеспособность компании, но ничего не говорилось о том, что эта бизнес-модель должна основываться на устойчивом счастье каждого отдельного человека в ней. Мы понимали, что в здоровых коллективах в приоритете культура и ценности, но все это возможно на коллективном уровне, если каждый отдельный человек осознает свои ценности и смысл собственного существования и каждый день приходит на работу именно за этим.

Тогда мы с Тони еще не догадывались, что «корпоративная культура» и «корпоративные ценности» станут популярными словами в комнатах для совещаний и офисных столовых, но тот разговор дал начало одному из главных принци-

пов команды «Доставляя счастье», который мы стали развивать после 2010 года: устойчивый успех компании возможен, лишь когда смысл существования и ценности отдельного сотрудника совпадают со смыслом существования и ценностями компании.

В последующие десять лет мы с командой «Доставляя счастье» работали в офисах по всему миру и постепенно достигли глубокого понимания механизма, благодаря которому истинные системные изменения в итоге сводятся к этому главному принципу. И мы уже несколько лет концентрируемся на создании «мостика» между индивидуальным и корпоративным уровнем. Это значит, что руководители любого уровня должны в первую очередь трезво оценить собственную жизнь и себя. Кем бы вы ни были: директором компании из списка Fortune 500, руководителем нескольких команд, владельцем малого бизнеса или секретарем в приемной, – вы сами определяете свою жизнь на работе. При желании можно быть лидером в любой сфере.

В качестве примера я люблю приводить Рэйчел. Она работает секретарем в приемной врача на Манхэттене и приветствует пациентов с искренним участием и улыбкой. Даже самый угрюмый житель Нью-Йорка, у которого выдался плохой день, не может противостоять ее обаянию. Многие удивляются, как можно так любить свою работу и не позволять чужому настроению и неизбежным рабочим проблемам на себя влиять. Причин много, но главная напечатана на визит-

ной карточке Рэйчел: она называет себя «директором первых впечатлений». Она понимает, как важен ее труд для организации, осознает свою роль, и всякий понимает, что эту работу она любит. На ней она является лидером своей жизни.

У компаний бывают взлеты и падения, но мы должны отдавать себе отчет в том, что происходит в своей жизни, в своих личных взлетах и падениях, светлых и темных, сильных и слабых сторонах. Истинные лидеры работают не только над компанией, но и над собой. И когда эти два процесса согласуются, возникает чудесный волновой эффект. Он начинается с личности, затем захлестывает команду, всю компанию и ее окружение – клиентов, партнеров, поставщиков. Если все делать правильно, положительный эффект распространится на общество и всю планету.

Эта книга ведет отсчет с того нашего разговора с Тони в 2010 году. Я часто говорю, что Тони был непоколебимо верен себе, и, наверное, именно поэтому мы с ним так хорошо ладили. Аутентичность в отношениях с собой и окружающими была важнейшей ценностью для нас обоих. Наши отношения базировались на этой ценности, и когда забывали о ней, мы начинали сильно раздражать друг друга. Но наше взаимоуважение и доверие строились на этой общей ценности. После смерти Тони я пыталась понять, что думать, о чем писать и как справиться с потоком чувств. И тогда до меня дошло, что я уже знаю, где подхватить эстафету.

Тони иногда говорил о «теплицах»: верил, что истинные

лидеры строят «теплицы» для людей, чтобы те росли вместе, и никогда не пытаются стать «самым высоким деревом». Сам Тони навсегда останется лучшим тепличным архитектором, какого видел мир. Это его наследие, одна из многих идей, ради которых он жил и которую оставил после себя.

Тони доказал, что умеет строить «теплицы» для окружающих, но возможности для роста нужно создавать и для себя. Как быть собой на работе и в жизни, как создать тепличные условия для себя и окружающих? Как построить устойчивую среду, где люди могли бы налаживать глубокие связи и ощущать принадлежность к сообществу? Какие человеческие экосистемы нужно взращивать, чтобы рабочая среда стала более счастливой, целостной и человечной?

В компании «Доставляя счастье» мы всегда стремились объединить работу и жизнь, а теперь настало время пересмотреть свою личную и профессиональную жизнь и достичь еще более глубокой и целенаправленной интеграции.

Эта книга объясняет, почему, смещая фокус на людей, мы обеспечиваем будущее своей карьере и организации. Мы проанализируем новую рабочую модель, приведем статистику и поделимся личными историями (потому что нужны и факты, и личный взгляд), покажем, как наша модель влияет на результат и почему вместо возврата инвестиций сегодня важнее делать упор на степень воздействия. Об этом вы узнаете в [первой части](#). Другие три посвящены созданию человеческих экосистем, которые можно выстраивать незави-

симо от вашей роли: вы можете быть лидером компании, команды или собственной жизни. Во второй части мы разберем уровень «я» – индивидуальный; в третьей части – уровень «мы», команды и организации; четвертая часть посвящена сообществу, а пятая часть – распространению воздействия на уровень общества и планеты в целом.

Я поделюсь всем, чему сама научилась, приведу практические упражнения, которые наполнят вашу профессиональную деятельность и жизнь вдохновением и смыслом, и расскажу, как всемирно известные бренды – Starbucks, Toyota, WordPress – трансформировали свою деятельность в период пандемии, а люди по всему миру нашли свое предназначение в компаниях разного масштаба, принадлежащих к самым разным отраслям. Я поведаю и о своих личных взлетах и падениях. Надеюсь, они вдохновят вас жить более полной жизнью в профессиональной и личной сферах.

Думаю, никто не будет спорить, что жизнь – сложная штука. Иногда она жестоко испытывает нас, и кажется, что шторм никогда не утихнет. Порой мы начинаем сомневаться, хватит ли нам сил выстоять и хотя бы не упасть. Однако я также знаю, что с нами все будет в порядке, если продолжать работать ради себя и окружающих. Тогда мы поймем, что значит жить и не бояться непрожитой жизни.

Надеюсь, эта книга вдохновит вас, поможет построить свою «теплицу» и подтолкнуть других людей к тому же. Пусть отдельные люди, команды и компании найдут под-

держку на этих страницах и проделают внутреннюю работу, необходимую для понимания процессов, которые в итоге приведут нас туда, где мы сможем полностью проявиться как личность, со всеми ее странностями и особенностями. Любопытство, смелость и спокойствие помогут полюбить себя, друг друга и ежедневный труд.

Часть I. Почему это важно?

Сначала у всех есть план, а потом они получают в зубы.

Майк Тайсон

2020: обнуление человечества (и каждого отдельного человека)

В 2020 году наша жизнь стала иной в одночасье, и всем пришлось быстро приспособливаться. Тогда мы поняли, что и на работе, и дома, в быту, происходят беспрецедентные изменения.

Буквально за день всем пришлось переехать в Zoom и сменить зал для совещаний на кладовку, а родители узнали, что TikTok не приложение для определения времени. Было совершенно непонятно, когда все закончится. Казалось, 2020-й будет длиться вечно, каждое утро мы просыпались, чтобы прожить день сурка. За год человечество несколько раз обнуляло настройки, и стало ясно, что как прежде не будет уже никогда. Увеличилась пропасть между богатыми и бедными, сотни миллионов людей по всему миру лишились работы и дома, а с распространением безжалостного вируса – и близких. Обнажились социальные противоречия и расизм, выбо-

ры и угроза климатической катастрофы открыли нам глаза, и мы увидели, как расколоты наш мир и общество. Казалось, что теперь каждый сам за себя.

Исторически люди всегда объединялись перед общим врагом. До 2020 года я всерьез полагала, что глобальная пандемия заставит нас объединить усилия. На самом деле она лишь подчеркнула разобщенность. Время шло, а противников становилось все больше, и люди уже не понимали, кто враг. Фейковые новости или факты? Наука или суеверие? Популисты или элиты? Левые или правые? Наше общество все больше усложнялось, неопределенность росла, и каждому пришлось принимать непростые решения. От нас требовали занять конкретную позицию и определиться, на чьей мы стороне, и в конце концов мы поняли, что мир не делится на черное и белое. Однако каждый стремился во всеуслышание заявить о своем мнении, и даже самые прочные родственные, дружеские и добрососедские отношения оказались под угрозой, не говоря уж об отношениях с теми, кто и прежде воспринимался как враг.

В то же время мы нашли то, что нас объединяет. Без пандемии не было бы простых проявлений доброты, ощущения силы сообщества, мемов, наконец, – ведь именно на пандемию пришлась эпоха их расцвета. Кнопка сброса помогла замедлиться, хотя жизнь шла своим чередом. Родители, которые раньше проводили все время в разъездах, смогли услышать первые слова детей или лично присутствовать на цере-

монии вручения дипломов, находясь при этом в собственной гостиной. Многие заново открыли простые радости пребывания на природе и начали ценить объятия и рукопожатия, поняв, почему те не сравнятся с воздушными поцелуями. Но больше всего нас отрезвили серьезные вопросы, которые мы начали себе задавать.

Вспомните, как вы жили в 2020 году до ковида. А о чем стали задумываться, когда ковид стал частью вашей жизни? Возможно, вы задавали себе такие вопросы.

- Что на самом деле важно для меня и почему я занимаюсь чем угодно, но не этим?
- Живу ли я в соответствии со своими ценностями и потребностями моего истинного «я» или делаю то, чего ждут от меня окружающие?
- Как понять, что каждая минута каждого дня проходит не напрасно?

Возможно, вы взяли на вооружение суровый принцип Стива Джобса, который тот так хорошо сформулировал в своей речи 2005 года в Стэнфордском университете. Тогда он сказал, что каждый день смотрит в зеркало и спрашивает себя: «Если бы сегодня был последний день моей жизни, хотел бы я провести его так, как планирую провести сейчас?»

Во время пандемии смертность возросла, и большинство из нас стали задумываться о жизни и смерти. Мы сидели по

домам в локдауне, и у нас появилось время задуматься, как сохранять ясность мысли среди хаоса. Многие тогда осознали, на что имеет смысл тратить силы, а что вообще не стоит стараний.

Сюрприз... В общем, ничего неожиданного не произошло

Некоторых потрясли проблемы и противоречия в мире, обнажившиеся с началом пандемии, – казалось, привычная реальность рухнула. Однако другие давно предсказывали, что обширные перемены не за горами. Они, вероятно, не догадывались, что все произойдет за один год, но знали: что-то грядет. Писатели-фантасты, например Вернон Виндж, предсказывали нечто подобное еще несколько десятилетий назад. В статье 1993 года «Грядущая технологическая сингулярность» Виндж писал, что мир меняется быстрее, чем когда-либо в истории: «Мы стоим на пороге перемен, сравнимых с теми, что привели к возникновению жизни на Земле». Это неудивительно: футурологи давным-давно пытались предсказать, чем обернется появление интернета, твердили про ограниченность ресурсов на планете и влияние на человечество меняющейся демографической ситуации.

На Всемирном экономическом форуме период, в котором мы сейчас живем, назвали четвертой промышленной революцией. Примерно каждые сто лет происходит индустриальный скачок: в 1800-е это механизация и появление парового

двигателя, в 1900-е – автоматизация, в конце 1990-х – компьютеры, затем интернетизация всего и распространение информационных сетей. Однако есть разница между предыдущими революциями и нынешней: в наше время изменения происходят по экспоненте, в разы быстрее и стремительнее, чем когда-либо. Понадобилось 75 лет, чтобы у 50 миллионов человек в мире появился телефон. И всего девятнадцать дней, чтобы такое же количество людей в 2016 году скачали Pokemon Go.

Хотя назревали большие перемены, не все футурологи прочили нам мрачное будущее. Так, автор книги «Изобилие: Будущее будет лучше, чем вы думаете»¹ Питер Диамандис считает, что благодаря технологиям эпоха ограниченных ресурсов сменится эпохой изобилия, и человечество не только заживет в достатке, но и обретет множество новых возможностей.

Под «возможностями» футурологи имеют в виду не только решение климатических проблем и избавление от нищеты, что одновременно поможет миллиардам людей, но и поиск ответов на экзистенциальные вопросы, о которых я упоминала ранее. В научных журналах и фантастических рассказах постоянно пишут, что наступит время, когда благодаря ИИ наше сознание сможет жить уже после смерти тела. Если вам нравится эта гипотеза, не забудьте оформить веч-

¹ Диамандис П., Котлер С. Изобилие: Будущее будет лучше, чем вы думаете. М.: АСТ, 2018.

ную подписку на облачные сервисы, а то потом будет поздно.

Однако, чтобы нам открылись эти возможности, должны ли мы, люди, тоже эволюционировать по экспоненте? Большинство ученых скажут, что это невозможно. С момента нашего появления на Земле мы эволюционировали в довольно устойчивом темпе, и кажется совершенно нелогичным, что однажды утром мы проснемся и начнем развиваться со скоростью технологий. Документальный фильм «Социальная дилемма» (кто-то считает его довольно реалистичным ужасником) демонстрирует последствия неспособности физиологически эволюционировать со скоростью технологий, которые мы уже сейчас ощущаем в повседневной жизни. Теперь необходимость угнаться за соседями уже не является главной проблемой человечества: мы и так понимаем, что в чужом огороде трава всегда зеленее. Фильм «Социальная дилемма» говорит о том, что ничего не дается бесплатно, и за пользование соцсетями и интернетом мы расплачиваемся чем-то намного более важным и ценным, чем деньги, — данными о себе, наших детях и даже домашних животных, которые поступают туда, где мы уже не можем их контролировать.

Итак, что же делать, если развитие технологий опережает наше собственное развитие? Дома и на работе следует сосредоточиться на том, чему никогда не смогут научиться компьютеры.

Например, на способности к эмпатии и творчеству. На со-

блюдении принципов инклюзивности, равенства и этики. На решении проблем сквозь призму человечности во все более непредсказуемых и неизвестных ситуациях. На проживании всех эмоций, счастливых и несчастливых, и осознании, что «это тоже пройдет». Нам, людям, следует сосредоточиться на том, что получается у нас лучше всего: просто *быть людьми*.

Следует ожидать, что ИИ и автоматизация будут и дальше подрывать наш привычный образ жизни и рабочие процессы. Учитывая, что мы видели в кино про захват мира машинами, перспектива немного пугает. Вместо мелодичных голосков Алексы и Сири мы вполне можем услышать голос ЭАЛ 9000 из «Космической одиссеи 2001 года»² – компьютера с личностью Ганнибала Лектера, который говорит: «Простите, не могу вам помочь. Ко мне заглянул старый друг на виртуальный ужин». Со стороны может показаться, что технологии постепенно захватывают власть над нами. Однако чем больше мы переходим к автоматизации процессов, тем чаще надо вспоминать, что у нас есть выбор, во что верить и чему поклоняться. Это может быть природа, любая разновидность духовности, помогающая лучше понять мир и то, что ждет нас после смерти, или внутренний голос, взывающий к нам из глубин души. А может, все перечисленное.

Иногда мы забываем, что ИИ и автоматизацию придумали

² В фильме Стэнли Кубрика и одноименном романе Артура Кларка этот компьютер убил всех членов космической экспедиции. *Прим. перев.*

люди. Люди, которые, безусловно, могли бы предстать злодеями в следующем фильме о том, как ИИ захватывает мир. Но если мы продолжим проявлять эмпатию, будем помнить о своем намерении и строго придерживаться этических принципов, нам не придется переживать из-за того, что выкинут Алекса, Сири и даже ЭАЛ.

Погоня за непредсказуемым, меняющимся по экспоненте миром и всем, что неподвластно нашему контролю, – поистине устрашающая задача, но она лишь напоминает о важности контролировать то, что находится внутри нас самих: убеждения, смысл, ценности и способность адаптироваться.

Мы живем в адаптивный век

Говорят, оптимизм – это когда понимаешь, что в жизни нет определенности.

Учитывая, сколько неопределенности в мире сейчас, наш уровень оптимизма должен быть намного выше обычного. Но, разумеется, это не так.

Нет ничего сложнее, чем смириться с неопределенностью жизни, хотя в этом кроется самая большая мудрость. Можно всю жизнь пытаться примириться со всеми незапланированными событиями, что с нами случаются: разводом, болезнью, смертью близкого, – и так этого и не сделать. А поскольку мир меняется по экспоненте, мы все чаще сталкиваемся с четырьмя Н: *нестабильностью, неопределенностью,*

неоднозначностью и непонятностью.

Каждая прочитанная новость, каждый пост в соцсетях расшатывает нашу устойчивость. Всем хотелось верить, что в конце неумолимого 2020 года все невообразимые события просто забудутся. Однако прошло несколько дней с начала 2021-го, и толпа атаковала Капитолий, священную территорию, причем многим казалось, что это произошло с одобрения действующего президента. Весь мир был потрясен, и мы поняли, что наступление нового календарного года ни на что не влияет.

Многие до сих пор переживают из-за исчезновения и банкротства брендов, которые, как нам казалось, никуда не денутся: JCPenney, Cirque du Soleil, 24 Hour Fitness, Sizzler (да, пап, мне очень жаль, мне тоже будет не хватать их сырных тостов).

Хуже всего были личные новости: друзья и близкие заболели коронавирусом и теряли работу и бизнес. Некоторые лишились и жизни. Только в США от коронавируса умерли более полумиллиона человек – примерно столько же американских солдат погибли во Вторую мировую войну, войну в Корее и Вьетнаме. В мире умерло два миллиона – примерно столько живет в Словении. Окружающая действительность изменилась и стала ощущаться совсем иначе: теперь мы больше не могли пойти в любимый местный ресторанчик и бар, где нас знают по имени. Более ста тысяч американских малых предприятий закрылись только в первые полгода

пандемии. Это особенно удручает, учитывая, что малый бизнес составляет 44% американской экономики и отвечает за две трети рабочих мест, служит двигателем инноваций, которые затем перенимают крупные корпорации, и способствует здоровой конкуренции. Жаль, что самый сильный удар пришелся на наиболее увлеченных людей, пытающихся зарабатывать на жизнь и не боящихся мечтать.

Прогнозы о будущем профессиональной среды: всеобщий переход на удаленку, рост автоматизации, замена сотен миллионов рабочих мест (то есть людей) искусственным интеллектом – все это уже не прогнозы. Человечество обнулилось до базовых настроек; будущее наступило быстрее, чем мы думали, и уже стучится в дверь.

Усиление четырех Н (НННН – *нестабильность, неопределенность, неоднозначность и непонятность*) привело к усилению трех С: *страха, смятения, сомнений*. Усилились стресс и тревожность, участились депрессии, случаи самоубийства и зависимостей. А все, что происходит в нашей жизни, неизбежно отражается и на профессиональной сфере.

ССС – страх, смятение, сомнения – снижают психологическую устойчивость и чувство безопасности. Мы ощущаем перегрузку и усталость и с трудом дотягиваем до конца дня. В рабочей среде, где нет доверия, не существует открытой и честной коммуникации и не возвращается свобода, необходимая каждому, чтобы нормально выполнять свою рабо-

ту, всегда присутствуют ССС. Они внушают неуверенность в себе, снижают стрессоустойчивость и продуктивность, лишают нас энергии и жизнерадостности. Это ужасное чувство. Мы начинаем думать: а почему кому-то другому дали высокую премию? Ходят слухи об очередной серии увольнений, но кого уволят следующим – остается лишь гадать. Мы просыпаемся по утрам и задаемся вопросом, зачем вообще ходим на эту работу. Но счета сами себя не оплатят.

Как можно уверенно планировать будущую карьеру, если вокруг столько неконтролируемых событий? Как можно даже размышлять о работе мечты и любимом занятии, если завтра все может рухнуть? Где искать ответы на вопросы в мире, который с каждым днем становится все более непредсказуемым?

Как бывает со сложными вопросами, простейший ответ обычно оказывается верным. Не стоит искать его вовне, ведь он находится внутри. Хотя для книги о бизнесе это может показаться туманной эзотерикой (все эти рассуждения в духе песен Мэрайи Кэри, что герой есть в каждом из нас), во [ВТОРОЙ ЧАСТИ](#) книги я расскажу, почему это важно и как встать на этот путь. Пока же запомните: когда мир кажется беспросветным, самое важное, что можно сделать: *контролировать и менять, что можешь. Принимать то и адаптироваться к тому, что изменить нельзя.*

Именно поэтому я говорю, что сейчас мы живем и рабо-

таем в адаптивном веке.

Происхождение адаптации

Понятие адаптивного века во многом вдохновлено Чарльзом Дарвином. Его труды часто сводят к постулату: «Выживает не сильнейший и не самый умный, а тот, кто лучше всех умеет приспособливаться к изменениям». Меня очень вдохновляет природа, я считаю, что мы можем многому у нее поучиться, так что я задумалась, как можно применить концепцию адаптивности к организациям и, что важнее, к людям, работающим в организации, чтобы те стали более гибкими – гибкими до такой степени, чтобы не просто выжить, но и научиться процветать в меняющихся условиях.

Десять тысяч лет назад мать-природа решила дать человечеству передышку и сделать погодные условия на планете чуть более устойчивыми и предсказуемыми. Так наступил *аграрный век*: отпала необходимость переходить с места на место и заниматься охотой и собирательством, мы посадили семена и стали фермерами. Перенесемся на несколько тысяч лет вперед, в эпоху угля и паровых двигателей, когда капиталисты стали нанимать людей на работу и наступил *промышленный век*. Потом, с появлением микросхемы, компьютера и интернета, мы вступили в *технологический век* и, наконец, в *информационный*.

Так мы оказались в точке, где находимся сейчас – в *адаптивном веке*.

В предыдущем разделе я упомянула, что на Всемирном экономическом форуме наш век назвали четвертой промышленной революцией. Но это попытка смотреть на наш мир с экономической точки зрения. Представляя людей и организации винтиками мировой экономической машины, мы не ответим на экзистенциальные вопросы, которые с каждым днем все настойчивее звучат в наших головах. «Не напрасно ли я просиживаю столько часов на работе? Есть ли во всем этом какой-то смысл и цель? Или я просто слушаю голоса в голове, приказывающие делать “то, что должно”, чтобы заработать на жизнь?»

Последние пару десятилетий я работала с организациями по всему миру и удостоверилась, что все клише о людях – чистая правда. Мы все нуждаемся в одних и тех же базовых вещах: хотим быть хорошими людьми и жить хорошо, находиться в кругу любимых, вносить свой вклад и помогать окружающим и быть верными себе, что делает нас бесконечно счастливыми.

Даже в самые темные дни последних лет, когда казалось, что человечество расколото, я не прекращала верить, что светлый день наступит, потому что видела, как это бывает. Несмотря на все наши географические, социальные и культурные различия, внутренний мир человека устроен по одному принципу, и это прекрасно. Мы все хотим поступать правильно. Жить не только для себя, но и для других. Я видела, как люди в профессиональной среде проявляли чело-

вечность и смирение. Разумеется, у всех компаний и каждого отдельного человека есть нюансы, но это как разные виды пудинга – есть ванильный, а есть банановый, есть шоколадный, а есть пудинг из тапиоки. Начинка разная, но основные ингредиенты одинаковые.

Известно, что люди из разных частей света считают самыми важными и ценными одни и те же вещи. Думаю, никто не удивится, узнав, что люди больше всего ценят не мимолетные моменты эйфории: например, когда получил много лайков в инстаграме³, залпом посмотрел все серии нового сериала или получил большую премию и купил себе новую взрослую игрушку (можете интерпретировать последнее, как хотите). Дофаминовые всплески – это здорово, и, когда они происходят, может казаться, что ничего важнее нет, но, к сожалению, они недолговечны. Гораздо важнее для нас повышение уровня окситоцина и серотонина, то есть *внутренняя* стимуляция (смысл, ценности, любовь, благополучие, чувство принадлежности) в противовес стимуляции *внешней* (похвала, слава, деньги).

Если вам кажется, что эти базовые и универсальные потребности не так-то легко удовлетворить, вам не кажется. Внешние силы – жадность, неравенство – всегда будут мешать это сделать.

Однако, если принять, что мы живем в адаптивном ве-

³ [◇] Instagram – продукт компании Meta, признанной экстремистской организацией, деятельность которой запрещена на территории Российской Федерации.

ке, можно начать искать ответы в себе. Не предполагать, а наблюдать и быть внимательными. В принятии решений использовать способность к анализу и контролируемый инстинкт, а не решать, руководствуясь турбулентными эмоциями. Думать и умом, и сердцем, прислушиваться и к мыслям, и к чувствам. Спрашивать себя: «Что я могу контролировать, а что нет?» Фокусируясь лишь на том, что можно изменить своими действиями, меняя, что можно, и отпуская все остальное, мы активно приспосабливаемся.

Естественно, на словах это легко, а на деле гораздо сложнее. Мы отнюдь не всегда приспосабливаемся интуитивно – иногда этот процесс вызывает дискомфорт и даже страх. Людям свойственно пытаться «все исправить», даже когда они не знают, что именно надо исправлять. Свойственно эмоционально реагировать на ситуации, не поддающиеся контролю. Цепляться за прошлое и противиться переменам, надеясь, что получится вернуться в «старые добрые времена».

Живущим в адаптивном веке надо признать, что неконтролируемые факторы – ИИ, природные катастрофы, всемирные экономические кризисы – никуда не денутся и будут случаться. Однако мы можем уменьшить их влияние, развив другую разновидность интеллекта – *АИ, адаптивного интеллекта*. Адаптивный интеллект характеризуется умением усиливать то, что поддается контролю и наиболее значимо (убеждения и ценности), преодолевая страх неудачи и боязнь экспериментов. Люди с адаптивным интеллектом

также умеют отставить в сторону свою гордость и делать то, что другие (или даже они сами) считают «ниже» их достоинства, воспринимать мир умом новичка и учиться всему, чего еще не знают. Развитой AI делает нас более гибкими и при должном упорстве и удаче обеспечивает преодоление временных кризисов и новый взлет.

АДАПТИВНОСТЬ И ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

В пандемию, когда большинство компаний теряли прибыли и закрывались, другие – например, Amazon, Netflix, Domino's, Ace Hardware – образцово адаптировались к текущим обстоятельствам. Разумеется, имея миллиарды на банковском счету, можно позволить себе эксперименты, но все равно эти компании заслуживают похвалы: крупным корпорациям не так легко меняться, они подобны борцам сумо, пытающимся совладать с ловкими компактными боксерами.

Отдельные предприниматели и маленькие компании тоже «обнуляли» свой бизнес, переосмыслили свою деятельность и адаптировались. Датский мишленовский ресторан Noma полностью переосмыслил рабочую модель и перешел на изготовление бургеров. Театральная школа Talent Shack из Уэльса обратилась к TikTok и стала выкладывать онлайн-уроки, и вскоре к педагогам школы обратились за консультациями голливудские и бродвейские продюсеры. Лос-анджелесская компания Namevents, которая прежде занима-

лась организацией модных показов и благотворительных мероприятий для десяти тысяч человек, стала устраивать женские йога-ретриты для восьми человек: владелица компании увлекалась йогой и просто решила сократить расходы на время пандемии.

На индивидуальном уровне сотрудники компаний не раз поражали меня своей способностью проявлять гибкость и приспосабливаться. Несколько лет назад в Турции случился ряд террористических атак, попытка госпереворота и экономический кризис, и все за один год. В период засилья НННН вице-президент компании по производству стройматериалов Сапра Мурат Озджан решил применить принцип «Я контролирую, что могу, и адаптируюсь ко всему остальному». Продажи упали, началась текучка персонала, пришлось увольнять людей, закрывать офисы и сокращать целые отделы. Руководство компании с тридцатилетней историей даже сомневалось, удастся ли сохранить бизнес.

Кроме того, это был семейный бизнес, и даже несмотря на это Мурат решил, что больше не хочет ходить на работу. Ничего никому не сказав, он уехал в Сан-Франциско на наш семинар по корпоративной культуре. Он действовал тайком не потому, что это было запрещено, а потому, что другие руководители компании решили бы, будто посещать семинары о счастье в период гражданских беспорядков и финансового кризиса – пустая трата времени. Однако Мурат не мог бездействовать – не только ради компании, но ради себя самого.

Восемь месяцев спустя я открыла почту и обнаружила самое длинное письмо, которое когда-либо получала. Мурат описывал все проекты, которые начал с тех пор, и перечислял их положительные последствия, несмотря на то что в то время его страна переживала период ССС. Другие руководители до сих пор относились к его идеям скептически, но цифры были в его пользу. После этого он написал мне еще несколько писем, в которых поделился успехами своей компании. Текучка снизилась с 30% до минусовой отметки, поскольку в компанию вернулись сотрудники, увидев, что теперь в ней ценят людей. Доход увеличился в семь раз, но главное – Мурату удалось оптимизировать производственные затраты и повысить норму прибыли, так что чистая прибыль увеличилась в четыре раза. Вишенкой на торте стало еще одно письмо, которое я получила несколько лет спустя: Мурат с гордостью сообщал, что его компания заняла первое место в списке самых благоприятных рабочих мест, встав в один ряд с крупными брендами eBay, Vodafone и Hilton.

Естественно, после этого другие руководители поняли, почему счастье сотрудников и корпоративная культура так важны.

Но почему некоторым компаниям удастся приспособиться и процветать, а другим – нет? Несмотря на влияние внешних факторов, нестабильность и хаос, наиболее успешные и умело адаптирующиеся компании *ценят людей*.

Когда жизнь подбрасывает нам лимоны, компании в режиме выживания потратят их все, и вскоре те закончатся. Компании, что мыслят чуть дальше в будущее, построят лимонадный киоск. А наиболее успешные – те, что умеют адаптироваться и процветать даже в неблагоприятных условиях, – посадят косточки и вырастят много лимонных деревьев, чтобы у каждого человека появился свой лимонадный киоск. Даже в период преобладания СССР хороший лидер думает не только о том, чем рискуют руководители и акционеры, – его заботит экосистема в целом и все ее участники.

В апреле 2020 года руководитель Airbnb Брайан Чески написал своим сотрудникам эмоциональное письмо, сообщив, что настал такой момент, когда компания вынуждена увольнять людей. В этом письме меня больше всего поразила не столько его честность и прозрачность, сколько признание СССР, которые тогда испытывали все. Брайан обратился к тем, кто попал под сокращение, и сказал, что они ни в чем не виноваты и компания очень ценит их работу и высокую квалификацию. Он также перечислил конкретную помощь, которую окажет уволенным сотрудникам Airbnb в поисках новой работы. С теми же, кто остался в компании, он поделился планом компании по адаптации в условиях СССР и НННН.

Как мы знаем, Airbnb стала компанией, которая наиболее эффективно адаптировалась к условиям пандемии и начала восстанавливаться еще на пике распространения вируса. В 2019–2020 годах продажи компании не пострадали,

что удивительно для компании в гостиничной сфере (для сравнения, доход крупных отельных сетей упал ниже уровня 2019 года). От существования на грани вымирания до оценки бизнеса в 106 миллиардов долларов, – неплохо для одного из худших финансовых периодов со времен Второй мировой войны.

Доходы Gravity Payments – компании, предоставляющей финансовые услуги, – с началом пандемии снизились на 55%. Такими темпами через 4–5 месяцев компания могла прекратить свое существование. Назрела необходимость серьезных решений. К счастью, руководитель компании Дэн Прайс за несколько лет до того узнал, что делать в таких случаях.

Возможно, вы даже помните: о той ситуации писали во всех бизнес-журналах вроде «Форбс». Тогда Дэн объявил, что устанавливает минимальную зарплату для своих сотрудников – 70 тыс. долларов в год⁴. Люди реагировали по-разному. Некоторые плакали от радости, потому что наконец-то сбылись их надежды на справедливую оплату. Другие, в том числе сотрудники компании, стали возражать: им казалось, что повышение досталось кому-то незаслуженно. Почему у кого-то вдруг стала трава зеленее, хотя они ничего не сделали? Дэн поступил смело, реструктурировав свои финансы, урезав собственную заработную плату и показав, что у него

⁴ При средней заработной плате в США около 54 тыс. долларов (по данным Федерального бюро статистики на начало 2024 года). *Прим. перев.*

в приоритете люди.

Риск оправдался: доход и чистая прибыль удвоились всего через полгода после повышения зарплат в 2015 году. Уволились лишь два сотрудника, и уровень удержания персонала повысился с 91 до 95%. По словам Дэна, такой итог не просто подтвердил, что людей мотивирует высокая оплата труда: «На самом деле, когда мы убрали финансовый стрессор, люди просто смогли полностью отдать себя работе. Нам, руководителям, не нужен этот лишний миллион. Зато низкооплачиваемым сотрудникам необходимо поощрение». Команда удивила Дэна: в благодарность она подарила ему «теслу». Его личный доход уменьшился, но польза для компании была неоценимой, а подарок от сотрудников – весьма неплохим, так что обмен оказался взаимовыгодным.

Прошло пять лет, и в разгар пандемии доходы Gravity Payments вновь уменьшились на 50%. Перед Дэном встала другая дилемма: необходимо было повысить цены, или провести череду увольнений, или сделать и то и другое. Прежде чем принять решение, он поделился своим затруднением со всеми сотрудниками. Провели всеобщее собрание, и в конце 98% сотрудников сами предложили временно сократить им зарплату на 5–100%. «Мы не воспринимали сотрудников как источник расходов – мы признали их человеческую ценность и неотъемлемую важность для бизнеса», – объяснил Дэн.

В итоге люди стали работать намного продуктивнее. Продажи увеличились на 31% по сравнению с прошлым годом,

число сотрудников не изменилось, хотя экономическая ситуация оставалась непредсказуемой, и вскоре урезанную зарплату восстановили. Дэн снова убедился в своей правоте: люди всегда должны быть на первом месте. «Одно лишь руководство никогда не преодолет кризис. Все сотрудники вместе – преодолеют. Верьте им».

Впрочем, в пандемию необходимость адаптироваться испытали и компании, вложившие достаточно времени, денег и ресурсов в построение прочной корпоративной культуры, включая клиентов «Доставляя счастье». В период ННН ориентированные на корпоративную культуру руководители честно задают себе непростой вопрос: а смогу ли я по-прежнему ставить людей на первое место? Это самый сложный выбор, ведь если компания не переживет нестабильные времена и развалится, то не останется и никакой культуры.

Как бы трудно ни было, именно компании, для которых приоритетом стали люди, смогли быстрее адаптироваться и восстановиться, чем те, которые никогда не ценили человеческий фактор. Так, египетский застройщик DMG решил отказаться от прибыли и в первую очередь позаботиться о своих сотрудниках. В кризис компания остановила все проекты до получения новых данных о протоколах безопасности. Раша Эль-Гама, директор по персоналу, была очень признательна руководителям, когда те сдержали слово. «Наши сотрудники должны быть в безопасности» – такой лозунг взяла на вооружение компания. Они избежали увольнений, урезав

расходы в других сферах, чтобы сохранить команду до того момента, когда люди будут чувствовать себя в безопасности и проекты можно будет возобновить. В конце года DMG стала одной из быстрорастущих компаний в строительной промышленности.

Одной из первых стран, ушедших на локдаун, был Вьетнам. Сеть языковых школ I Can Read, наш клиент и партнер, быстро отреагировала на ситуацию своевременной и прозрачной коммуникацией в ежеминутно меняющихся обстоятельствах. Через некоторое время после того, как компания неохотно признала, что придется на неопределенный срок закрыть школы, мне написал исполнительный директор Ха Ван Фан. «Еще рано говорить, – писал он. – И мы не знаем, что чувствуют наши сотрудники, но мы будем рады решить любые их проблемы». Прошел год, пандемия продолжала буйствовать, но I Can Read сохранила все свои школы (хотя другие подобные компании массово закрывались) и запустила DH Vietnam – новый совместный проект с «Доставляя счастье» по обучению компаний корпоративной культуре счастья.

Каждой компании нужно хорошо подумать и определиться с ответом на вопрос: имеют ли люди первостепенную важность для компании даже в кризис? Как в таком случае их поддержать? Думаю, что в тех компаниях, которые ответят на этот вопрос отрицательно, нет баланса и грамотного руководства. Им нужно хорошенько подумать, понять, почему

люди – это высшая ценность (а не источник расходов), и начать относиться к ним человечно в период НННН. Только тогда после кризиса компания легче восстановится и отстроится, а корпоративная культура не пострадает.

ИСТОРИЯ БРЕНДА – ВСЕГДА ИСТОРИЯ АДАПТАЦИИ

Читая эти истории о компаниях, мы иногда забываем, что за каждым громким брендом стоят люди: отдельные личности и команды, которые испытывают чувства и принимают решения. Я расскажу историю одного из самых известных мировых брендов, чтобы продемонстрировать, сколько всего остается за кадром, когда мы покупаем чашку кофе.

Все мы знаем, что за брендом Starbucks стоит Говард Шульц, визионер, который переосмыслил итальянскую кофейную культуру и создал на ее основе доступную американскую роскошь, ставшую частью повседневной жизни. «Старбакс» регулярно попадает в списки самых благоприятных рабочих мест и гордится своим давним девизом: «Вдохновлять и возвращать человеческий дух: от одного человека и одной чашки – к целому району».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

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