

ДЖЕНН ЛИМ

Развитие идей культового бестселлера
Тони Шея «Доставляя счастье»

Вовлеченные и эффективные

**КУЛЬТУРА БИЗНЕСА
ДЛЯ ВЫДАЮЩИХСЯ
РЕЗУЛЬТАТОВ**

УДК 658:159.923.2
ББК 60.82:88.3
Л58

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

На русском языке публикуется впервые

Лим, Дженн
Л58 **Вовлеченные и эффективные. Культура бизнеса для выдающихся результатов / Дженн Лим ; пер. с англ. Ю. Змеевой. — Москва : МИФ, 2026. — 288 с. — (Библиотека лидера).**

ISBN 978-5-00195-411-8

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.

УДК 658:159.923.2
ББК 60.82:88.3

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

ISBN 978-5-00195-411-8

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения 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

Оглавление

Зачем я написала эту книгу	6
Часть I. Почему это важно?	14
Часть II. Начни с себя	81
Часть III. От «я» к «мы»	130
Часть IV. От «мы» к сообществу	191
Часть V. Новые волны: общество и планета	214
Приложение	284
Благодарности	285

*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 оплакивают 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, присылавшим 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 «Доставляя 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 принципов 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 визитной 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 взаимопочтение 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 возвращать, чтобы рабочая среда стала более счастливой, целостной и человеческой?

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 независимо от вашей роли: вы можете быть лидером компании, команды или собственной жизни. Во второй части мы разберем уровень «я» — индивидуальный; в третьей — уровень «мы», команды и организации; четвертая часть посвящена сообществу, а пятая — 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 поддержку 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.