



ANGUS RIDGWAY
TAL BEN-SHAHAR

THE JOY OF LEADERSHIP

АНГУС РИДЖВЕЙ
ТАЛ БЕН-ШАХАР

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ВЛАСТИ И КОНТРОЛЯ



БОМБОРА™
Москва 2019

УДК 658.6
ББК 65.290-2
Б46

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.

Бен-Шахар, Тал.
Б46 Управление без власти и контроля / Тал Бен-Шахар,
Ангус Риджвей ; [пер. с англ. Д. А. Шалаевой]. — Москва :
Эксмо, 2019. — 336 с. : ил. — (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

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

Содержание

Благодарности	7
Часть I. Разъединенный мир	9
Глава 1. Эффект 10X: умножая производительность для реализации и достижения устойчивого успеха.	11
Глава 2. Дорогу новому: безграничная рабочая среда XXI века.	29
Глава 3. Мифы о счастье и лидерстве: Создание дела для SHARP	50
Часть II. Что делают лидеры 10X	69
Глава 4. Сильные стороны: извлечь максимум из ваших талантов.	71
Глава 5. Здоровье: инъекции энергии в жизнь и работу	107
Глава 6. Принятие: увидеть необычное в обычном через вдумчивое участие	136
Глава 7. Отношения: формирование подлинных связей.	166
Глава 8. Цель: значение и преданность — путь к позитивному лидерству	200
Глава 9. Сбалансированный подход: SHARP и ниспадающий каскад успеха	230

Часть III. Как меняться и сохранять изменения	245
Глава 10. Препятствия и пути к продолжительным поведенческим изменениям: нейропластичность и возможность радостной трансформации	247
Глава 11. Создание новых, надежных путей к позитивному лидерству: инструменты и тактика для внесения изменений SHARP	270
Глава 12. Подводя итоги: повторение эффекта 10X	290
Примечания	297
Указатель	321

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 Дэниэлю 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 Кростейт Эйр, Джереми Дэвису, Николь Херли, Луису Хавьеру Кастро, Атли Кнутссону, Кириллу Козыреффу, Марите Лекмо, Цеписо Маледу, Эхуду Мозесу, Котору О'Мира, Керрин Миллер, Альберто Падиля Ри-

БЛАГОДАРНОСТИ

вера, 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 10Х: 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.

ГЛАВА 1

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 преодолел дистанцию бо́льшую, чем расстояние до подъездной дорожки (о посещении спортзала и говорить нечего). Он отдал работе всего себя без остатка, но почти уверен, что его намеренно оставляют за бортом при продвижении по службе. Ходят слухи, что Фелисити, приятная во всех отношениях женщина, которую он считает своим наказанием еще со времен бизнес-школы, получит повышение. Дома Тристан пребывает в расстроенных чувствах, на работе он раздражителен и все больше удаляется от окружающих. Он с трудом

подбирает молодых людей в свою команду: стоит Тристану почувствовать напор амбициозно настроенной коллеги, в лице которой ему видится прямая угроза, как заканчивать работу приходится самому. Все дни похожи один на другой. Время, проведенное с семьей после трудового дня, неизменно становится причиной стресса Тристана: силясь уделить максимальное время жене и детям, рассказывающим о приключениях прошедшего дня, он параллельно разрывается между телефонными звонками и текстовыми сообщениями. Ему без малого сорок лет, и он тщетно пытается понять, в какой момент все пошло не так.

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

У Фелисити спокойные, доверительные отношения с подчиненными, которые часто поддразнивают ее тем, что она не может применить Excel, чтобы хоть как-то облегчить свою жизнь. Тем не менее она лучше, чем кто-либо, интуитивно схватывает сущность массива данных, каким бы объемным он ни был. Когда ее команда сообщает цифры в устной форме, она с точностью может определить, где возникнут проблемы и каковы общие тенденции, причем понять это Фелисити может намного быстрее тех, кто принимается изучать документ. Людям нравится работать с Фелисити — складывается ощущение, что она выявляет лучшее в любом сотруднике, признавая его сильные стороны и помогая

ГЛАВА 1

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

ЭФФЕКТ 10X: УМНОЖАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ...

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. Руководители 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.