

*Команде Energy Project  
с любовью и уважением*

**Tony Schwartz**

with Jean Gomes and Catherine McCarthy, Ph.D.

# **THE WAY WE'RE WORKING ISN'T WORKING**

**The Four Forgotten  
Needs That Energize  
Great Performance**

Free Press

New York • London • Toronto • Sydney

**Тони Шварц**

при участии Жана Гомеса и Кэтрин Маккарти

# **ТО, КАК МЫ РАБОТАЕМ, — НЕ РАБОТАЕТ**

**Проверенные способы  
управления жизненной энергией**

*Перевод с английского*



Москва  
2011

УДК 316.4  
ББК 60.561.22+88.4  
ШЗЗ

Редактор М. Савина

### **Шварц Т.**

ШЗЗ То, как мы работаем, — не работает: Проверенные способы управления жизненной энергией / Тони Шварц при участии Жана Гомеса и Кэтрин Маккарти ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 318 с.

ISBN 978-5-9614-1582-7

Мы привыкли, что для того, чтобы больше сделать и больше заработать, нужно постоянно наращивать темп, засиживаться в офисе допоздна, работать без выходных и годами не ходить в отпуск. Но постоянный цейтнот и отсутствие отдыха подрывают креативность и снижают реальную производительность. Даже тем, кому удастся сохранять высокие показатели, приходится расплачиваться собственным здоровьем в этой вселенской гонке за результатами. Такой изматывающий стиль работы неприемлем ни для людей, ни для организаций.

Авторы предлагают оптимальное решение этой проблемы за счет изменений в корпоративной культуре и в управлении жизненной энергией. Предлагаемые ими нововведения, основанные на сочетании труда и отдыха, просты и разумны, они позволяют улучшить жизнь каждого человека и каждой организации и стабильно получать высокие результаты.

Книга адресована руководителям и владельцам компаний, специалистам по работе с персоналом, но будет интересна и самой широкой публике.

УДК 316.4  
ББК 60.561.22+88.4

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

ISBN 978-5-9614-1582-7 (рус.)  
ISBN 978-1-4391-2766-7 (англ.)

© Tony Schwartz, 2010  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина», 2011

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## Часть I

<b>НОВЫЙ МЕТОД РАБОТЫ</b> .....	7
1. Больше и больше, меньше и меньше .....	9
2. Мы не в силах изменить то, чего не замечаем .....	28
3. Мы — порождение наших привычек .....	37

## Часть II

<b>ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ / ФИЗИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ</b> .....	51
4. В поисках ритма .....	53
5. Спи или умри .....	60
6. Формируя волны .....	69
7. Действуй или потеряешь .....	80
8. Меньше — значит больше .....	92
9. Создавая культуру ритма .....	107

## Часть III

<b>БЕЗОПАСНОСТЬ / ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ</b> .....	121
10. Гражданская война .....	123
11. Если у вас нет самоуважения, у вас нет ничего .....	132
12. Факты и истории, которые мы рассказываем .....	146
13. Внедрение новых ценностей .....	160

## Часть IV

<b>САМОВЫРАЖЕНИЕ / УМСТВЕННЫЕ СПОСОБНОСТИ</b> .....	173
14. Скучность внимания .....	175
15. Делаем все по очереди .....	187

16. Развивая интеллект . . . . .	202
17. Свобода ответственности . . . . .	217
<b>Часть V</b>	
<b>ЗНАЧИМОСТЬ/ДУХОВНОСТЬ . . . . .</b>	<b>229</b>
18. кто вы и чего вы в действительности хотите? . . . . .	231
19. Все мы связаны . . . . .	241
20. Цель ради энтузиазма . . . . .	253
<b>Основные идеи книги . . . . .</b>	<b>267</b>
<b>Примечания . . . . .</b>	<b>287</b>
<b>Библиография . . . . .</b>	<b>301</b>
<b>Благодарности . . . . .</b>	<b>305</b>
<b>Об авторах . . . . .</b>	<b>311</b>
<b>Предметный указатель . . . . .</b>	<b>313</b>

Часть I

# **НОВЫЙ МЕТОД РАБОТЫ**





# 1

## БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ, МЕНЬШЕ И МЕНЬШЕ

То, как мы работаем, трудно назвать работой.

Определяющий принцип современного трудового процесса — «больше, выше, быстрее». Сейчас мы имеем доступ к информации в невиданных ранее объемах, скорость ее передачи растет в геометрической прогрессии, вызывая чувство постоянного цейтнота и бесконечной несобранности. С каждым днем у нас все больше клиентов, которым надо угодить. Нам необходимо отвечать на возрастающее количество электронных писем и телефонных звонков, решать все больше задач, посещать все больше собраний, проводить все больше времени в дороге, и в конце концов мы начинаем осознавать, что и работать необходимо как можно больше, лишь для того чтобы безнадежно не отстать.

Технологии, способствующие мгновенной передаче информации в любую точку мира в любое время, ускорили процесс принятия решений, повысили эффективность труда и подстегнули развитие глобального рынка. Но и слишком хорошее порождает проблемы. Без надлежащего управления и регулирования технологии начинают нас подавлять. Постоянный цейтнот подрывает креативность, качество работы, вовлеченность в процесс, мы перестаем тщательно обдумывать свои решения, и это в конечном счете сказывается на эффективности.

Независимо от количества производимого нами продукта, ценность которого выражается в денежном эквиваленте, объемах продаж, товарах или в чем-то еще, — нам всегда мало. Мы наращиваем обороты, пытаемся сделать как можно больше, и все позднее задерживаемся на работе. Мы так стараемся удержать заданный темп, что не замечаем, как становимся участниками сизифовой гонки, победа в которой невозможна.

И эта лихорадочная деятельность приносит свои «плоды»: снижается концентрация внимания, все меньше времени мы отводим на каждую задачу, да и возможностей для рефлексивного обдумывания на перспективу становится тоже меньше. И когда мы наконец возвращаемся домой, у нас уже нет сил, чтобы уделить внимание семье, отдохнуть и расслабиться, и все меньше времени остается для сна. В результате мы все чаще приходим по утрам на работу неотдохнувшими, с меньшим запасом энергии и сил. Это некий порочный круг. Даже тем, кому удастся сохранять высокие показатели, придется расплачиваться в этой вселенской гонке за результатами.

Потребительская этика, направленная на то, чтобы получить больше, лучше и как можно быстрее, порождает поверхностные и преходящие ценности. Как это ни парадоксально, но стремление иметь все больше и больше, ведет к тому, что мы имеем все меньше и меньше.

Это подтверждает одно из последних исследований рабочего места, проведенное консалтинговой фирмой Tower's Perrin в 2007–2008 гг., еще до мировой рецессии. Как оказалось, только 20% из 90 000 сотрудников в 18 странах мира чувствовали полную вовлеченность в рабочий процесс, выходя за рамки возложенных на них обязательств, чему способствовало осознание значимости выполняемой работы и преданность делу. Еще 40% относилось к категории «трудоустроенных по специальности», т. е. они знали дело, но работали без должного энтузиазма, а 38% испытывали разочарование и отсутствие интереса.

В результате имеем следующую картину. Компании с наиболее вовлеченным персоналом показали 19%-ное увеличение доходов и 28%-ный рост прибыли в расчете на акцию. Компании с наименее высоким показателем вовлеченности в рабочий процесс продемонстрировали 32%-ное снижение доходов, а прибыль на акцию упала на 11%. Если в первых компаниях 90% сотрудников не думали о том, чтобы сменить работу, то там, где интерес отсутствовал, о смене работы задумывалось 50% персонала. И надо сказать, что более сотни исследований подтвердили взаимозависимость между лояльностью сотрудников и результативностью работы.

Задумайтесь на минутку: насколько вы преданы своему делу? Стоит ли работать так, как вы работаете? Какое влияние ваше отношение к работе оказывает на подчиненных, а также на ваших родных и близких?

Какой будет расплата лет через десять, если вы будете продолжать в том же духе?

Наш стиль работы плохо соотносится с личной жизнью, он неприемлем ни для людей, которыми мы руководим, ни для организаций, в которых мы трудимся. Мы руководствуемся ложным предположением, считая, что для того, чтобы сделать больше, нужно долго и непрерывно трудиться.

Но чем больше мы работаем, тем дольше не можем восстановить свои ресурсы и непроизвольно переходим к модели поведения, снижающей нашу эффективность: мы испытываем раздражение, фрустрацию, становимся рассеянными и неорганизованными. И все это неблагоприятно отражается на окружающих.

Однако проблема не в том, сколько времени мы проводим за рабочим столом, а в той энергии, которую мы вкладываем в нашу работу, и в ценностях, произведенных в результате такой деятельности. Исследования показывают, что наибольшая производительность достигается при чередовании пиков активности с кратковременным отдыхом. Вместо этого мы постоянно пребываем в «серой зоне», пытаясь выполнить как можно больше дел, при этом редко полностью вовлекаясь или отвлекаясь от каждого из них. И как следствие, довольствуемся слабым подобием возможного результата.

Почему же такой неэффективный метод работы продолжает существовать?

Ответ прост. В организационной структуре и в нашей системе убеждений прочно укоренилось заблуждение, что человек, как и компьютер, работает наиболее эффективно в линейной среде: непрерывно, на высокой скорости, в течение длительного периода времени, запуская одновременно несколько программ. И очень многие из нас невольно купились на этот миф — некий стокгольмский синдром, покорно пытаюсь скопировать действия управляемых нами машин, и в итоге машины стали управлять нами.

Недостаток любого высокопроизводительного компьютера в том, что со временем он неотвратимо устаревает и обесценивается. В отличие от компьютера человек обладает потенциалом с течением времени расти и развиваться, более широко и глубоко познавать самого себя. А для этого нам необходимо научиться организовывать свое время более грамотно.

Основная потребность человека в том, чтобы тратить и получать энергию. Мы будто запрограммированы жить волнообразно — бодрствовать днем, спать ночью, работать на полную мощь время от времени, — и все же мы ведем все более линейный образ жизни. Работая долго и непрерывно, мы тратим большое количество умственной и эмоциональной энергии, не восполняя ее должным образом. Мы жертвуем не только восстановлением ресурсов, но и уникальными возможностями, которые мы могли бы получить в процессе отдыха и восстановления сил: творческим вдохновением, более широким видением ситуаций, возможностью рефлексивного обдумывания с учетом перспективы и временем, необходимым на то, чтобы усвоить жизненные уроки. Это так же верно, как и то, что сидячий образ жизни ведет к тому, что наше тело страдает

от нехватки физических усилий и со временем слабеет. Подобное отсутствие активности не только пагубно влияет на наше физическое тело, но и на наши чувства и мысли.

## Ритм деятельности

В 1993 г. Андерс Эрикссон<sup>1</sup>, профессор университета штата Флориды, долгое время изучающий специфические свойства выдающихся представителей искусства, провел экстраординарное исследование среди скрипачей, направленное на объяснение феномена результативности осознанной практики. На протяжении нескольких лет многие писатели, включая Малкольма Гладуэлла с его бестселлером «Гении и аутсайдеры» (Outlets)\*, цитируют труды Эрикссона, в которых он говорит о том, что истинный талант может быть переоценен. По словам Гладуэлла: «Люди, занимающие высокие должности, работают не только больше или намного больше остальных. Они работают намного, *намного* больше»<sup>2</sup>.

Но это заключение не позволяет передать суть картины, полученной Эрикссоном в ходе исследования, над которым он работал вместе с двумя коллегами. Они разделили тридцать скрипачей Берлинской музыкальной академии на три группы в зависимости от оценки их способностей преподавателями академии. В группу лучших определили тех, кто был буквально рожден стать солистом. В группу хороших попали те, кто мог бы сделать карьеру в оркестре. Третья группа включала в себя музыкантов академии, которые должны были стать преподавателями музыки. Все начали играть на скрипке в возрасте 8 лет.

О каждом участнике исследования собрали максимальное количество информации: каждый из них вел дневник, в котором музыканты фиксировали свои действия, час за часом, в течение недели. Кроме того, участники должны были оценивать каждый вид деятельности по трем показателям, используя десятибалльную шкалу. Первый показатель определял, насколько важен данный вид деятельности для улучшения навыков игры на скрипке. Второй — степень трудности этого вида деятельности. А третий — насколько приятна эта деятельность для самого участника.

Оказалось, что скрипачи из первых двух групп, собирающиеся стать профессиональными исполнителями, занимались на скрипке в среднем 24 часа в неделю. В противоположность им будущие преподаватели музыки уделяли игре на скрипке чуть больше 9 часов в неделю, т. е. поч-

---

\* Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

ти в три раза меньше. Разница неоспоримо существенна и показывает, какую роль играет практика. Не менее интересным стало заключение Эрикссона о чередовании интенсивной работы и отдыха. Все тридцать участников эксперимента согласились с тем, что «практика сама по себе» играет огромную роль в улучшении результатов. Почти все также согласились, что практика — наиболее трудный и наименее приятный вид деятельности. Скрипачи из первых двух групп, практикующие игру на скрипке в среднем 3,5 часа в день, разделяли это занятие на три этапа, каждый из которых длился не более 90 минут. Причем занимались они в основном в утренние часы, когда чувствовали себя хорошо. Между занятиями они делали перерыв на отдых. Музыканты из третьей группы (с низким показателем способностей) уделяли игре на скрипке 1,4 часа в день, не придерживались в своих занятиях определенного графика, но, как правило, они занимались во второй половине дня из-за того, что у них не хватало времени.

Все три группы оценили сон как второй по значимости показатель, необходимый для улучшения навыков игры на скрипке. Участники эксперимента из первых двух групп уделяли сну в среднем 8,6 часа в сутки, т. е. почти на час больше, чем участники третьей группы, продолжительность сна которых составляла 7,8 часа. Для сравнения, продолжительность ночного сна среднего американца не превышает 6,5 часа. Участники первых двух групп чаще отводили время на дневной сон, чем участники третьей группы, — в среднем около 3 часов в неделю, в то время как будущие преподаватели тратили на это меньше часа в неделю.

Согласно исследованию Эрикссона, достигали наилучших результатов те, кто работал больше остальных, а также находил время на восстановление сил. Непрерывная, напряженная и однообразная работа изнуряет. Скрипачи первых двух групп интуитивно чувствовали, что достигают максимальных показателей, занимаясь музыкой без перерыва и с максимальной отдачей в течение определенного времени, а именно не более 90 минут подряд и не более 4 часов в день. Они также поняли, что необходимо делать перерывы для отдыха и восстановления энергии. Ученые пришли к выводу, что в различных сферах деятельности, начиная со спортивных состязаний и заканчивая шахматами, максимальное время тренировок не должно превышать 4 часов в день. Эрикссон же сделал вывод, что это «общий временной предел целенаправленных упражнений, которыми можно заниматься непрерывно без истощения сил»<sup>3</sup>.

Известно, что намного проще измерить объем работы количеством отработанных часов. Поэтому во многих организациях качество работы по умолчанию оценивается количеством затраченного на нее времени, а не степенью вовлеченности сотрудника в рабочий процесс и результа-

тами. Многие жалуются, что приходится слишком долго работать, в то время как в этом явно нет необходимости. Ту же работу можно сделать быстрее, если не тянуть время. Если бы мы могли работать более интенсивно, используя методiku ограниченных по времени периодов, как это делают скрипачи из первых двух групп, то, как показывает опыт, высокие показатели стали бы обычным явлением.

Верно и то, что если вы не стремитесь достичь лучших результатов в выбранной вами сфере деятельности, то, скорее всего, со временем ваши показатели станут хуже, несмотря на начальный уровень подготовки. Как говорит Джеффри Колвин в своей знаменитой книге «Выдающиеся результаты. Талант ни при чем!» (Talent Is Overrated)\*, выполнение работы в течение длительного времени не гарантирует, что вы сделаете ее хорошо, более того, вы, скорее всего, не сможете усовершенствовать свои навыки. «В любой сфере деятельности, — пишет Колвин, — когда мы говорим о наиболее важных в профессиональном значении навыках — возьмем, к примеру, биржевых маклеров, которые дают рекомендации по покупке акций, сотрудников органов надзора, предсказывающих всплеск преступности, или членов приемной комиссии, оценивающих абитуриентов, — опытные сотрудники ничуть не лучше новичков»<sup>4</sup>.

В подавляющем большинстве случаев люди со временем теряют свою квалификацию. «Врачи с большим опытом, — пишет Колвин, — получают меньшее количество баллов в медицинских тестах, чем их менее опытные коллеги; врачи-терапевты со временем теряют навык диагностики с помощью изменения пульса и рентгена. Аудиторы теряют навык проведения определенных видов аудита». В некоторых случаях снижение продуктивности объясняется отсутствием желания повышать уровень квалификации в своей сфере деятельности. И происходит это потому, что большинство людей стремятся придерживаться сложившихся привычек и моделей поведения, даже когда они становятся неэффективными.

## Наши основные потребности<sup>5</sup>

Стабильно высокий результат требует не только динамичного перехода от напряженной деятельности к отдыху и наоборот, он также зависит от степени подключения к различным источникам энергии. Включите компьютер в розетку, и он будет работать. В отличие от машины человеку необходимо подключиться к четырем источникам питания, чтобы

---

\* Колвин Дж. Выдающиеся результаты. Талант ни при чем! — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

работать в полную силу: источникам физической, эмоциональной, интеллектуальной и духовной энергии.

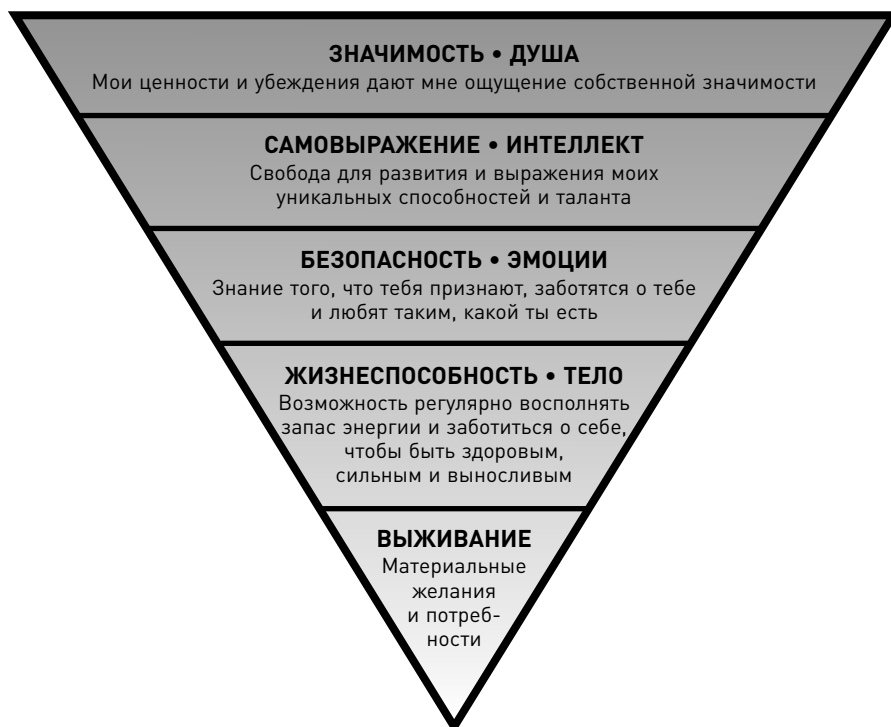
Динамичное сочетание напряженной работы и процесса восполнения энергии позволяет удовлетворять наши насущные потребности: жизнеспособность, безопасность, самовыражение и значимость. Лишь в этом случае мы улучшаем результаты изо дня в день.

Проблема в том, что лишь немногие люди регулярно отслеживают эти потребности, а организации чаще всего их вообще игнорируют. И неудивительно, что результатом такой несбалансированной «диеты» становится недостаток необходимых питательных веществ, и как следствие — истощение организма и пониженная трудоспособность.

Слово «ценность» несет несколько смысловых значений. Производимая нами ценность — основное мерило нашей продуктивности. Мерилом удовлетворенности будет чувство собственного достоинства, а мерилом характера — ценности, которые мы воплощаем в себе.

Главной меновой стоимостью в отношениях работодателя и сотрудника выступает время. Именно за него платят деньги. Такая незатейливая

## ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ



и однобокая сделка. Каждая сторона пытается захватить как можно больше ресурсов у другой, а в итоге ни одна не получает желаемого. Сколько бы работодатель ни платил за наше время, этого всегда будет недостаточно, чтобы удовлетворить наши желания. Только в том случае, когда работодатель поощряет и поддерживает наше стремление удовлетворять насущные потребности, можно говорить о накоплении энергии, вовлеченности в рабочий процесс, концентрации, творческом подходе и энтузиазме, которые способствуют получению лучших результатов.

Плохо это или хорошо, но мы сами создаем среду, в которой мы работаем. Как ни странно, все проблемы начинаются с того, как мы сами к себе относимся. Мы делаем глупости даже в тех сферах деятельности, в которых знаем все наизусть. Мы забываем о собственных потребностях, но тратим массу энергии на обвинения, жалобы и перекалывание вины на других. Мы не проявляем должной заботы о себе и своем здоровье, в результате боеем и теряем интерес к жизни.

Мы проводим недостаточно времени — я подразумеваю качественно проведенное время — с теми, кого мы любим и для кого мы особенно дороги, что заставляет нас испытывать чувство вины.

Все это ведет к тому, что мы приходим на работу с меньшим запасом энергии, чем могли бы. Под влиянием нарастающего стресса начинаем испытывать острое чувство раздражения, беспокойства и тревоги, осознавая, что негативные эмоции сильно влияют на наше мышление, способность принимать решения и взаимоотношения с подчиненными.

Мы отвлекаемся на электронные сообщения или решаем тривиальные задачи вместо того, чтобы сконцентрироваться на более значимых проектах и посвятить свое время творчеству, стратегии и долгосрочному планированию.

В стремлении поскорее выполнить работу мы осознаем, что у нас нет времени остановиться и подумать, чего же мы на самом деле хотим или на что нам необходимо тратить свое время, чтобы получить желаемый результат.

Конечно, мы не можем удовлетворять наши потребности и развивать свои умственные способности сами по себе. Политика большинства организаций способствуют такому поведению, которое поддерживается установленными в компании нормативами, общей практикой, системой вознаграждений и корпоративными лозунгами, призванными высасывать из нас все силы и обесценивать нашу значимость с течением времени.

И если первичная меновая стоимость есть «время за деньги», значит, люди взаимозаменяемы, словно вещи, и одного человека легко заменить на другого. Сегодня все больше организаций заявляют о том, что «их главным достоянием являются люди». Введите эту фразу в Google,



и компьютер выдаст более миллиона ссылок. Но компании, делающие такие заявления, предпочитают переложить ответственность за заботу о своих сотрудниках на отдел кадров, который в большинстве случаев не имеет право голоса в среде топ-менеджмента. И, как следствие, насущные потребности сотрудников остаются без внимания или же им предоставляется привилегия участвовать в программах типа «развитие лидерских качеств», «баланс между работой и личной жизнью», «профилактика здоровья», «гибкость» и «лояльность».

В действительности это лишь кодовые слова, прикрывающие бесполезные функции. Подобные программы получают финансирование, когда есть «лишние деньги», и первыми попадают под сокращение при недостатке бюджета. Подавляющее большинство компаний не способны осознать, насколько степень удовлетворенности сотрудников влияет на производительность их труда.

Определяющие принципы этой книги основаны на результатах исследований в различных областях — от питания до процесса познания, от силовой подготовки до развития сильных сторон личности, от эмоционального саморегулирования до изучения функций мозга, от внешней до внутренней мотивации. Однако эти исследования оставались в большей степени изолированными друг от друга. Наша задача состояла в том, чтобы свести все данные воедино и объяснить их влияние друг на друга.

Изучая феномен тех, кто достиг высот в разных сферах деятельности, удалось узнать много интересного. Мы сотрудничали с топ-менеджерами таких компаний, как Sony, Toyota, Novartis, Google, Ford, Ernst & Young, Grey Advertising, и Royal Dutch Shell. Наблюдали за работой хирургов и медсестер отделения интенсивной терапии в Кливлендской клинике, полицейских в Департаменте полиции Лос-Анджелеса, за успехами учащихся средней школы в Бронксе. После того как осенью 2007 г. мы опубликовали результаты нашей работы<sup>6</sup> в *Harvard Business Review*, нам стали поступать заявки от компаний и частных лиц более чем из 24 стран мира, в том числе из Сингапура, Колумбии, России, Китая, Южной Кореи, Германии, Австрии, Италии, Таиланда, Дании, Индии и Австралии. Люди разных культур и уровня жизни каким-то седьмым чувством осознавали, что то, как они работают, работой назвать нельзя. И все они испытывали насущную потребность изменить свою жизнь так, чтобы жить ярко и работать в полную силу.

Помимо присущего человеку инстинкта самосохранения наши потребности на физическом уровне определяются жизнеспособностью. Есть четыре ключевых фактора: питание, физическая подготовка, сон и отдых.

Каждый из них представляет собой определенный способ восстановления сил — активный или пассивный. И нам нужен каждый источник энергии.

На личностном уровне нашей главной задачей является движение от напряженной деятельности к отдыху, и наоборот. Если взглянуть на матрицу восстановления сил, то в левом квадранте представлены дисфункциональные методы получения и восстановления энергии. Оптимальным можно назвать движение между правым верхним и правым нижним квадрантами. И даже в этом случае ситуация, при которой происходит перенасыщение одного элемента за счет другого, будет субоптимальной. На физическом уровне большинство из нас проявляет тенденцию к недостаточному движению (нижний левый квадрант). В то время как физическая нагрузка (верхний правый квадрант) увеличивает частоту сердцебиений и, как следствие, повышает физические возможности. Кроме того, она обеспечивает восстановление на интеллектуальном и эмоциональном уровнях. Именно поэтому выполнение физических упражнений в середине рабочего дня, особенно после напряженной работы, считается наиболее эффективным способом восстановления сил. С другой стороны, слишком интенсивная физическая нагрузка, или «перетренировка», может привести к срыву и истощению физических и духовных сил.

Ведущие скрипачи, принимавшие участие в исследовательском проекте Эрикссона, восстанавливали силы не только за счет того, что они уделяли сну больше времени, чем их менее успешные коллеги, но и за счет дневного сна. Определенным образом было организовано и питание: в их рацион входили энергетически богатые продукты, а строгий режим, предусматривавший прием пищи каждые три часа, стабилизировал уровень сахара в крови. Многие стремятся есть мало и редко, но в итоге это приводит к перееданию, так как организм пытается компенсировать то, что недополучил. Сокращение объема пищи лишает нас оптимального уровня энергии, необходимой для активной деятельности, в то время как переедание вызывает апатию.

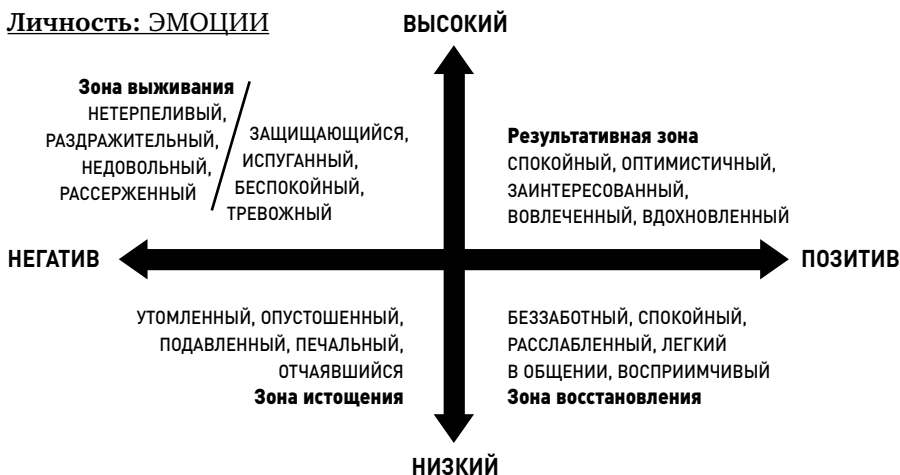
На организационном уровне мы работаем с руководителями, помогая им скорректировать политику, режим работы и корпоративную культуру компании, с тем чтобы улучшить показатели трудовой деятельности. Когда мы представили результаты нашей работы высшим должностным лицам полицейского управления Лос-Анджелеса, они сразу же увидели, что недостаток сна и физическое истощение стали определяющими характеристиками работы многих руководителей полицейского управления, возглавляемого Уильямом Брэттоном. До тех пор пока мы не представили свои аргументы, ничто не могло сдвинуть ситуацию с мертвой точки. Однако по завершении нашей работы Брэттон и его команда согласились внедрить политику изменений из девяти пунктов, которая предусматрива-



ла сокращение числа телефонных звонков в ночное время членам командного состава с целью улучшения их ночного отдыха; изменение графика совещаний, с тем чтобы они проходили в то время, когда энергетический уровень участников достаточно высок; а также создание нового распорядка, согласно которому у командного состава появилась возможность восполнить свои силы в течение рабочего дня. «В результате сотрудники стали приходить на работу полные сил, — рассказывал нам Брэттон год спустя. — Они могли лучше сконцентрироваться на работе, мыслить более рационально и сохранять невозмутимость в критических ситуациях, которые нередки в нашей работе».

На эмоциональном уровне основной потребностью человека является стремление к безопасности, собственной значимости, которое во многом определяется признанием окружающих и их оценкой. По крайней мере результаты работы напрямую зависят от того, как мы себя ощущаем. Чувство неполноценности помещает нас в зону выживания — левый верхний квадрант матрицы эмоциональности. Эта позиция характеризуется чувством страха, рассеянным вниманием; негативное самоощущение высасывает из нас энергию и снижает ценность созданных нами вещей. Оптимальное ритмичное движение в этом измерении варьирует между положительной энергией, которую мы ощущаем, когда делаем все от нас зависящее, — результативной зоной — и зоной восстановления, где мы восполняем нашу энергию. Чем больше мы восстанавливаемся эмоционально, тем лучше себя чувствуем и тем эффективнее можем противостоять жизненным неурядицам и стрессам.

## МАТРИЦА ЭМОЦИОНАЛЬНОСТИ<sup>7</sup> (Безопасность)



Прежде чем мы приступили к работе с кардиохирургами и медсестрами из отделения интенсивной терапии Кливлендской клиники, несколько человек из проектной группы провели в клинике двадцать четыре часа, наблюдая за работой медсестер в три смены. По мере возможности они задавали медсестрам один и тот же вопрос, а именно: что вызывает у них недовольство. И все как одна отмечали отсутствие благодарности со стороны хирургов.

«Мы изо дня в день заботимся о состоянии здоровья наших пациентов, а врачи даже не разговаривают с нами и уж тем более не спрашивают нашего мнения, — рассказывала одна из медсестер. — Они относятся к нам как к служанкам. Это неприятно и унижительно». Позднее у нас была возможность задать тот же самый вопрос хирургам клиники. И все они были одинаково недовольны отсутствием признательности со стороны администрации.

Пожалуй, ни одной из насущных людских потребностей не пренебрегают на рабочем месте больше, чем необходимостью в признании. Умение отслеживать, что идет не так и что не работает в нашей жизни, заложено прочно укоренившимся инстинктом самосохранения. Для выражения признательности требуется осознанное намерение, в то время как *признание* для нас не менее важно, чем питание. Потребность в признании появляется с рождением и остается на всю жизнь. Как показывают исследования, основной причиной задержки в развитии — заболевании, при котором новорожденный не набирает вес, нужный для нормального

развития, — является отсутствие прикосновений, поощрения и заботы со стороны родителей.

Без любви и внимания дети ощущают себя подавленными и одиночными. Очень скоро у них пропадает интерес к еде и общению, наблюдается расстройство познавательных способностей. Такие дети сильнее подвержены инфекционным заболеваниям, а в тяжелых случаях им может даже грозить смерть. Внимание для них в буквальном смысле становится лекарством.

Очевидно, что большинство из нас имеют более сильные механизмы психологической адаптации, и все же глубокая потребность в душевной теплоте и близких отношениях остается с нами на всю жизнь и существенно влияет на наши достижения. Институт Гэллага пришел к заключению, что единственным и наиболее важным показателем того, будут ли сотрудники продолжать работать в компании, является качество взаимоотношений с их непосредственным руководителем. Исследования определили 12 ключевых факторов, влияющих на повышение заинтересованности, уровня продуктивности и желание сохранить свою работу. Половина из них напрямую связана с чувством значимости, включая регулярное одобрение или поощрение за хорошо выполненную работу, наличие супервайзера или кого-либо из сотрудников компании, которые бы «выражали заинтересованность в человеке как в личности», являлись бы для него «лучшим другом в рабочем коллективе» и «поощряли его развитие».

К счастью, мы имеем более сильное влияние на свое мироощущение, независимо от происходящего вокруг. Хотя в действительности это не так. Наша первостепенная задача — осознать свое «я» в определенный момент времени. И чем лучше мы отслеживаем свое эмоциональное состояние, тем больше у нас выбор реакций. Вторая задача — научиться намеренно и постоянно вызывать положительные эмоции, которые лучше всего обеспечивают высокие рабочие показатели. Привычная реакция на возможную угрозу лишает нас позитивной энергии.

Осознание собственной значимости и душевное здоровье делают нас менее эмоционально уязвимыми в те дни, когда мы сталкиваемся с трудностями. Способность быстро восстанавливать физическое и душевное состояние меньше зависит от реальных событий, чем от тех историй, которые мы сами себе придумали. Точно так, как мы выработали потенциальную готовность к возможным опасностям или угрозам, мы можем развить в себе умение чувствовать, за что можно быть благодарным жизни, и начать общаться с приятными нам людьми или делать то, что приносит радость. Осознанно развивая оптимистичный подход, мы пополняем наш эмоциональный баланс.

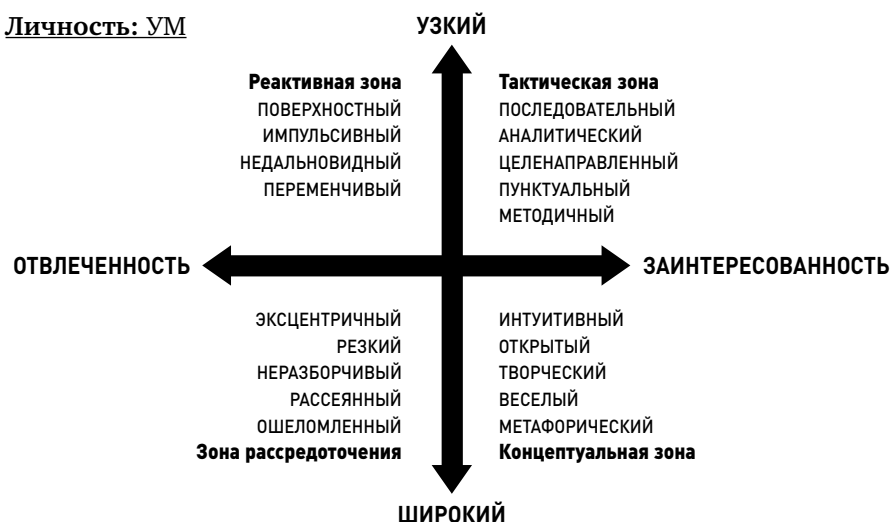
Наша насущная потребность на интеллектуальном уровне — самовыражение, свобода использования наших уникальных способностей и талантов. Самовыражение проявляется в способности контролировать внимание и концентрироваться на конкретном деле.

Оптимальное движение в матрице концентрации внимания происходит между дедуктивным, аналитическим мышлением, направленным на завершение какого-либо дела, — тактической зоной — и более широким и открытым взглядом, способствующим раскрытию творческого и стратегического мышления, — концептуальной зоной.

Мы живем в мире постоянной несобранности и нескончаемых потребностей. Многие стремятся одновременно вести несколько проектов, пытаясь сконцентрироваться хотя бы на одном из них в течение длительного времени. Отсутствие полной концентрации внимания отрицательно сказывается на качестве, кроме того, это совершенно неэффективно, поскольку такой подход продлевает время, затраченное на выполнение работы.

На личностном уровне самовыражение начинается с понимания того, что у каждого из нас есть разум. И чтобы его совершенствовать, необходимо систематически развивать наши способности по концентрации внимания. Чем лучше мы контролируем внимание, тем лучше можем определить, куда его направить и на чем остановить. Именно этого смогли достичь лучшие скрипачи из исследовательского проекта Эрикссона, предусмотрев время на выполнение самой трудной работы. При этом они

### МАТРИЦА КОНЦЕНТРАЦИИ ВНИМАНИЯ (Самовыражение)



развили не только свои музыкальные способности, но и навыки максимальной концентрации. В результате личных наблюдений они пришли к выводу, что наиболее длительный отрезок времени, в течение которого они могут поддерживать высокий уровень концентрации, составляет не более 90 минут.

С самого детства нас учили вниманию, учили решать проблемы логическим и дедуктивным способами и шаг за шагом идти к заданной цели. Достижение этих целей в большей степени зависит от нашего левого полушария, контролирующего речь и языковые функции. Для более творческого, изобретательного и стратегического мышления нам необходимо развивать интуицию, которая преимущественно связана с правым полушарием. И только научившись легко и свободно оперировать левым и правым полушариями — верхним правым и нижним левым квадрантами — мы можем полностью использовать их преимущества и достигать максимально высокого и качественного уровня мышления.

Одной из задач руководителей организаций является создание рабочей среды, которая способствует полной концентрации сотрудников на выполняемой работе. При этом не следует забывать о более частых перерывах на отдых. Мы выполнили два экспериментальных проекта в Ernst & Young, суть которых заключалась в том, что сотрудникам компании в самый горячий период — во время подачи налоговых деклараций — предоставлялось время на восстановление сил. В крупных компаниях, таких как E&Y, в самый напряженный период — между январем и апрелем — считается, что молодые сотрудники будут работать по максимуму, от 12 до 14 часов в день, 6–7 дней в неделю. И часто это становится причиной потери физического и морального здоровья сотрудников.

Мы предложили коллективу Ernst & Young использовать другую схему: 90 минут напряженного труда, а затем перерыв на отдых. Кроме того, мы поощряли сотрудников время от времени брать тайм-аут на восстановление сил. Многие брали час во второй половине дня на посещение тренажерного зала — до начала проекта об этом нельзя было даже и подумать. Они возвращались на рабочее место около 16.00 или 17.00 часов — как правило, в это время наблюдается спад деловой активности, — полными сил и желания сконцентрироваться на выполняемой работе. Причем теперь во второй половине дня они выполняли такой большой объем работы, что могли раньше уйти домой. В результате они уделяли достаточно времени семье и полноценному сну, поэтому на следующий день возвращались на работу отдохнувшими и готовыми к активной трудовой деятельности.

Политика, при которой сотрудник может посвятить драгоценное рабочее время творческому, стратегическому и долгосрочному планированию,

будет рассматриваться как конкультурная в большинстве организаций, заинтересованных в получении незамедлительных результатов и погрязших в цейтнотах. Иными словами, такое поведение идет вразрез с культурой современного общества. В качестве примера сошлемся на компанию Google, в которой огромное внимание уделяют креативному мышлению. Проектировщикам специально выделяют до 20% времени на разработку собственных проектов, вызывающих их наибольший интерес. Но даже при таком раскладе многие ощущают сильное давление из-за большого количества должностных обязанностей, поэтому время на свои проекты им приходится «выбивать».

Необходимость чувствовать себя *значимым* на рабочем месте — проявление нашей врожденной потребности в обретении смысла жизни. Мы называем это желание духовной энергией, основа которой — глубоко укоренившиеся ценности и ясное понимание цели, что помогает нам преодолеть эгоизм и отражается в поведении. Оптимальным движением в этом измерении будет осознанное понимание ценностей (нижний правый квадрант матрицы духовности) и их выражение через наши поступки (верхний правый квадрант). Ценности — это наши стремления, и реализуются они через наши действия.

Может показаться, что осознание смысла жизни и собственной значимости — предметы роскоши, но это не так. Они являются уникальным источником энергии, который разжигает энтузиазм, концентрацию на определенном виде деятельности и уверенность в своих силах. Подключение к духовной энергии начинается с определения наших ценностей, которые мы готовы защищать во что бы то ни стало. Во время вынесения приговора один из «героев» Уотергейтского скандала Джеб Стюарт Магрудер заявил: «Где-то между своим амбициями и идеалами я потерял нравственные ориентиры».

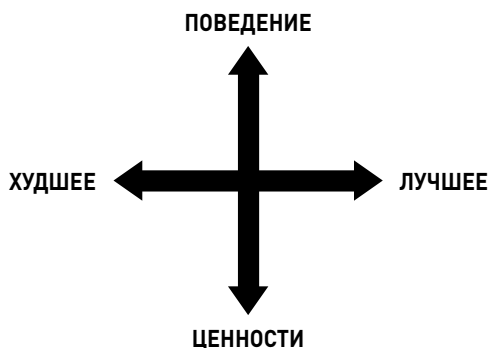
Глубоко укоренившиеся в нашем сознании ценности помогают нам прочно стоять на ногах, независимо от «направления ветра». Ценности определяют внутренний вектор наших действий. В отличие от Магрудера, большинство из нас не переходит грань, установленную законом, но каждый человек, находясь в ситуации выбора, часто действует поспешно, и только после того, как выбор сделан, пытается логически его обосновать. Человеку необходимо время, чтобы понять, что ему нужно не в данный момент времени, а в перспективе, и принять решение, опираясь не на сиюминутное желание, продиктованное собственным эгоизмом, а на то, что сделает результат еще лучше.

Цель — внешнее выражение наших приоритетов. Большинство людей, с которыми нам довелось встретиться, не видят ничего ценного в своей работе, кроме заработной платы и возможностей карьерного роста. Мно-



**МАТРИЦА ДУХОВНОСТИ**

(Значимость)



*В отличие от трех других матриц, квадранты духовности не имеют описательных характеристик, так как они более субъективны, чем остальные. Свои характеристики вы определите в главе 18.*

гие из нас настолько заняты удовлетворением потребностей своих заказчиков и клиентов, а точнее, простым выполнением своей работы, что не находят ни времени, ни сил, чтобы определить, что же им действительно необходимо и как их выбор влияет на других.

Не только эгоизм, который пагубно отражается и на окружающих, и на нас самих, но и самоотверженность может быть разрушительной. Столь сильная самоотверженность часто проявляется у людей, профессия которых — помогать окружающим: мы говорим о медсестрах, учителях, социальных работниках и т. д. Служение людям может так сильно поглощать человека, что за свои старания он будет расплачиваться своим здоровьем, а также здоровьем тех, о ком он обязан заботиться по долгу службы. Возникает состояние, называемое «притуплением чувства сострадания», которое сопровождается депрессией, отсутствием концентрации внимания, понижением работоспособности, истощением и упадком сил. Основной задачей людей, призванных заботиться о других, должна стать адекватная оценка собственных потребностей, чтобы они могли вовремя восстанавливать силы, причем не только для собственного блага, но и для более эффективного выполнения своей работы.

Подлинной миссией таких учреждений, как больницы, фонды и школы, является и определение человеческих потребностей, связанных с осознанием смысла и цели жизни. А как быть с теми компаниями, которые не производят какую-либо продукцию и не предоставляют услуг, но вносят свой вклад в развитие общечеловеческих ценностей? У руководите-

лей этих компаний есть выход — разработать корпоративную политику, которая предоставит сотрудникам возможность следовать своим целям и найти смысл в своей работе.

Возьмем, например, интернет-магазин Zappos<sup>8</sup>, специализирующийся на продаже обуви и одежды. Не так давно я провел целый день в головном офисе Zappos, расположенном в промышленной зоне в пригороде Лас-Вегаса. Большая часть сотрудников компании работает в сфере обслуживания клиентов и зарабатывает в среднем от \$12 до \$18 в час, и многие вполне удовлетворены своей работой<sup>9</sup>. Корпоративная политика Zappos вдохновляет сотрудников не только своим особым отношением и тем, что предоставляет возможности для самоопределения, но и наличием общей цели компании, заключающейся в предоставлении услуг очень высокого уровня.

Во многих центрах телефонного обслуживания работа операторов оценивается количеством времени, затраченного на каждого клиента, поэтому, как правило, сотрудники центра следуют в работе строго разработанному сценарию. Политика Zappos, наоборот, поощряет сотрудников колл-центра общаться с клиентом столько, сколько необходимо, чтобы наладить контакт с заказчиком и установить, насколько это возможно, долговременные отношения. Такой подход максимально удобен для заказчиков, и это позволяет сотрудникам Zappos гордиться своей работой. Они ощущают свою значимость не столько от того, что занимаются продажами, сколько от ценности взаимоотношений на рабочем месте.

## Удовлетворяя насущные потребности

«Как добиться, чтобы люди работали лучше?» — спрашивают нас руководители компаний. Мы предлагаем им ставить вопрос по-другому: «Во что необходимо инвестировать, чтобы удовлетворить многоплановые потребности подчиненных, как обеспечить им большую свободу действий, дать больше возможностей для восполнения затраченной энергии и вдохновить их работать так, чтобы они делали все по максимуму?» Когда эта книга увидела свет, нерадужные экономические прогнозы вызвали беспокойство во всем мире. Мы живем в очень сложное время, когда все меняется с безумной скоростью. Система, которая работала вчера, скорее всего, будет неэффективной сегодня.

Чтобы иметь преимущество перед конкурентами, организации должны развивать в своих сотрудниках те качества, о которых раньше даже и не вспоминали: аутентичность, эмпатию, самосознание, творческие способности, чувство цели и прежде всего, пожалуй, способность противостоять

любым жизненным изменениям. И не важно, как это воспримут другие, мы должны понимать, что наша эффективность и удовлетворенность как на работе, так и за ее пределами целиком и полностью зависят от этих качеств.

### **Упражнения к главе 1**

- Сконцентрируйтесь на основных энергетических потребностях: жизнеспособность (физическая); безопасность (эмоциональная); самовыражение (интеллектуальная); и значимость (духовная). Насколько вы удовлетворяете эти потребности? Где, как вы считаете, возникают трудности? Какой ценой это дается вам и вашим близким?
- Вспомните, как проходит ваш рабочий день. Как долго вы работаете без перерыва? Запланируйте небольшой перерыв в первой половине дня и еще один во второй половине дня, чтобы восстановить силы.
- Подумайте, кто из ваших сотрудников мог бы работать лучше. Какие из четырех потребностей этого сотрудника должны быть удовлетворены? Если вы не уверены в своем предположении, найдите время, чтобы поговорить с этим человеком и определить, чем вы можете ему помочь. Если у вас нет подчиненных, то пусть этот вопрос относится к вашему лучшему другу в рабочем коллективе.

# 2

## МЫ НЕ В СИЛАХ ИЗМЕНИТЬ ТО, ЧЕГО НЕ ЗАМЕЧАЕМ

Судя по показателям, которые можно измерить и изучить, развитие человечества идет семимильными шагами. Спортсмены постоянно бьют рекорды. Ученые познают глубинные причины возникновения болезней и способы их лечения. Техника становится все более мощной, многофункциональной и менее затратной. Но, несмотря на все эти достижения, мы уделяем все меньше времени осознанию своего внутреннего мира. Мы накопили огромные знания, однако наше самосознание ничтожно мало.

«Мы уже и так наиболее перегруженные информацией, наименее размышляющие люди в истории цивилизации»<sup>10</sup>, — заявляют Роберт Кеган и Лиза Лаей, психологи, работающие при Гарвардском университете, занимающиеся вопросами личностного развития взрослых. «Истинным развитием является преобразование самой операционной системы, а не накопление новых знаний или расширение поведенческого репертуара»<sup>11</sup>. Тот же принцип работает и на уровне организаций. По мнению Кегана и Лаей, наших умственных способностей «недостаточно в мире, которому требуются лидеры, способные не только управлять, но и преобразовывать свои организации — их нормы, задачи и культуру».

Писатель и философ Кен Уилбер присвоил имя «флатландия» двумерному мировоззрению, господствующему во многих организациях и присутствующему в общих чертах во всей нашей культуре. Уилбер утверждает, что основы подобных воззрений надо искать в прошлом: в философии просветителей и последующем взлете научного материализма. «Если что-либо не могло быть измерено и описано в вещественной, материалистической манере, то оно не считалось “в действительности реальным”, — объясняет Уилбер. — Все знания должны были быть информационного

характера, поскольку окружающая действительность рассматривалась как совокупность информации, где отсутствовали субъект, самосознание, личность, мораль, ценности, внутренняя сущность, глубина»<sup>12</sup>. Даже Альберт Эйнштейн признавал ограниченность своих экстраординарных открытий. «Невозможно описать все с точки зрения науки, да и бессмысленно; не имеет смысла описывать симфонию Бетховена как изменение волнового давления», — писал Эйнштейн.

Возрастающие знания об окружающем мире привели нас к нынешней ситуации. Без более полного понимания того, кем мы являемся, и осознания полного набора наших потребностей мы останемся недостаточно подготовленными, чтобы решить стоящие перед нами громадные задачи. К счастью, из этой ситуации есть выход. Все начинается с самосознания, самоосмысления. Вот, что написал Дэниел Гоулман под влиянием работ психиатра Р.Д. Лэнга:

*Сфера наших мыслей и действий  
Ограничивается тем, чего мы не замечаем,  
А так как мы не замечаем,  
Что чего-то не замечаем,  
То мало что можем сделать,  
Чтобы измениться,  
До тех пор пока не заметим,  
Как это незамечание  
Формирует наши мысли и поступки<sup>13</sup>.*

Неспособность соотнести собственное поведение с неизбежными последствиями проявляется во всем. Перед началом работы с клиентами мы просим их провести своеобразный «энергоаудит» путем ответов на следующие вопросы:

- Правильно ли вы питаетесь, регулярно ли занимаетесь спортом и высыпаетесь?
- Идете ли вы утром на работу с радостью и энтузиазмом?
- Вы концентрируете свое внимание на приоритетных задачах, достигает ли ваша продуктивность максимума?
- Вас мотивирует в своей деятельности осознание цели, значимость вашей работы или что-то еще помимо личных интересов?
- Заряжаете ли вы позитивной энергией и стимулируете ли тех, кем руководите?

В большинстве случаев наши клиенты, правдиво отвечая на вопросы, испытывали смущение и неудовлетворенность. Надо сказать, что ответы не открывали для них ничего нового, того, что они не знали. Дискомфорт

появлялся от осознания, что они сопротивлялись сопоставлению разных фактов в своей жизни и недооценивали свои способности.

Тот же подход применим и к руководителям. В течение прошедших десяти лет мы не раз задавали руководителям организаций один и тот же вопрос: «Как вы думаете, люди будут работать эффективнее, когда они здоровы и счастливы?» Почти всегда ответ был «Да». Тогда мы задавали следующий вопрос: «Регулярно ли ваша организация инвестирует в счастье и здоровье сотрудников?» Практически всегда ответ был «Нет».

Задавая вопросы, мы ставили целью создать дискомфорт. Когда люди начинают связывать факты между собой и делать выводы, то вырисовывающаяся в результате картина редко бывает привлекательной. Большинство из нас регулярно задерживается на работе и постоянно находится в состоянии цейтнота. Мы жонглируем многочисленными задачами и при этом осознаем, что не уделяем достаточно времени наиболее приоритетным делам. Мы приходим домой поздно вечером, и у нас не остается сил на полноценное общение с близкими. Мы слишком мало времени тратим на стратегическое планирование, на заботу о себе и на то, чтобы просто наслаждаться жизнью. Во многих случаях, отвечая на наши вопросы в течение получаса или около того, наши клиенты впервые задумывались о преимуществах и недостатках сделанного ими выбора.

Мы заканчиваем наше задание тем, что просим их поломать голову над вопросом: *«Стоит ли жизнь, которую вы ведете, цены, которую вы за это платите?»*.

## **Насыщеннее, глубже, осмысленнее**

Несколько лет назад я обсуждал с пятидесятилетним руководителем высшего звена одной крупной фирмы вопрос возрастания нагрузок на консультантов его компании, связанных с наличием частых командировок и необходимостью много работать сверхурочно.

Этот руководитель — назовем его Карл<sup>14</sup> — начал с энтузиазмом рассказывать о стратегии, которую он придумал, чтобы облегчить себе командировки: время прибытия в аэропорт, лучшие отели и рестораны, а также умение успеть на две встречи в двух разных городах в один день. Было очевидно, что человек глубоко увлечен своей работой.

При этом Карл страдал от избыточного веса. Во время беседы он признался, что редко находит время для пробежек, не соблюдает режим питания, часто переедает, практически никогда не высыпается, и редко проводил дома больше одного дня в неделю. Так случилось, что в день нашей встречи он собирался лететь домой на день раньше, чем обычно, чтобы отвезти свою