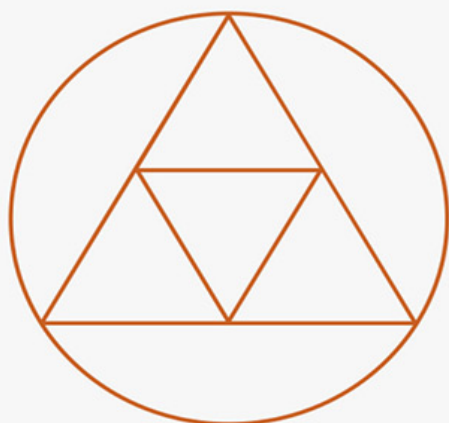


Мортен Хансен,  
Тереза Эмэбайл,  
Скотт Снук

HBR GUIDE

Эмоциональный  
интеллект

# СМЫСЛ. ЦЕЛИ. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



HBR emotional intelligence series

# **Purpose, Meaning, and Passion**

Harvard Business Review Press  
Boston, Massachusetts

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

# Смысл. Цели. Вовлеченность

Москва

«[МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР](#)»

2023

# Информация от издательства

*На русском языке публикуется впервые*

Авторы: Амабайл Т., Гаррад Л., Келтнер Д., Коулман Дж., Крамер С., Крэйг Н.,  
Майкоски Б., Молински Э., Понтефракс Д., Смит Э., Снук С., Хансен М.,  
Хеджес К., Чаморро-Премюзик Т.

**Смысл. Цели. Вовлеченность** / пер. с англ. Ю. Распутиной. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. (HBR Guide. Эмоциональный интеллект)

ISBN 978-5-00214-013-8

В идеальном мире наша трудовая жизнь была бы полноценной и мотивирующей. Но что, если вы застряли на работе, которая вас не радует? Или миссия вашей компании кажется не связанной с работой, которую вы выполняете изо дня в день? Эта книга демонстрирует силу вовлеченности — и то, как она влияет на работу всех сотрудников.

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)  
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

# Оглавление

## 1. Как найти смысл в работе, даже если она скучная.

Мортен Хансен, Дачер Келтнер

## 2. Что делать, если душа больше не лежит к работе.

Энди Молински

## 3. Нет цели? Сформулируйте ее сами.

Джон Коулман

## 4. Как найти смысл в работе, если она не стала вашим призванием.

Эмили Смит

## 5. Искать смысл в работе можно бесконечно.

Дэн Понтефракт

## 6. От плана — к действиям.

Ник Крэйг, Скотт Снук

## 7. Пять вопросов, которые помогут вашим сотрудникам осознать свое истинное предназначение.

Кристи Хеджес

## 8. Как сделать работу своих сотрудников более значимой.

Льюис Гаррад, Томас Чаморро-Премузик

## 9. Сила маленьких побед.

Тереза Амебайл, Стивен Крамер

## 10. Переосмысливая ценности.

Рассказ основателя компании TOMS. Блейк Майкоски

## Об авторах

## Примечания

# 1

## **Как найти смысл в работе, даже если она скучная**

*Мортен Хансен, Дачер Келтнер*

Что вы ощущаете, когда работаете? Собственную значимость? Пустоту? Американцы трудятся в среднем от 35 до 40 часов в неделю. За всю жизнь набегает примерно 80 тысяч часов — вероятно, больше, чем вы общаетесь с собственными детьми. Что вам дает работа помимо зарплаты? Это один из самых важных вопросов. Грустно признавать, что ваш труд может не доставлять радости и быть тягостной обязанностью, высасывая физические и душевные силы. И все же многие работающие люди чувствуют себя именно так: в результате одного обширного исследования выяснилось, что лишь 31% сотрудников ощущают, что их работа важна<sup>1</sup>.

Тем не менее профессиональная деятельность может приносить удовлетворение, несмотря на то что очень многие недовольны своей текущей работой. Как же научиться находить смысл в том, что делаешь?

Изучив ряд книг по организационному поведению и психологии, мы составили список мотивирующих факторов работающего человека. Многие теоретики делают упор на потребностях, мотивации, статусе, власти, общении. В вопрос «Какой смысл в работе?» вкладывается следующее содержание: человек получает некую ценность, и это не то же самое, что «значимая работа», то есть выполнение важного задания. Профессиональная деятельность — одна из главных сфер жизни, наполняющая наше существование смыслом.

Прежде чем перейти непосредственно к нашему списку, важно отметить следующее:

- сколько людей, столько и смыслов, у каждого — свой;
- социальная значимость разных профессий различна.

## Цель

### Вклад в общество

Некоммерческая организация Kiva предоставляет микрозаймы небогатым людям для налаживания небольшого бизнеса и улучшения качества своей жизни. Очевидно, что цель этой деятельности прекрасна — помочь нуждающимся, и она совпадает со стремлением прожить наполненную смыслом жизнь и своим ощутимым вкладом принести пользу обществу.

Проблема заключается в том, что у большинства работающих людей нет такой высокой цели, и вот почему: либо они выполняют рутинные обязанности, либо (приходится это признать) у компании нет социальной миссии. Те, кто критикует корпоративную культуру, например исследователь в области экономики Умэр Хак, считают, что у работы, которая заключается в том, чтобы продавать больше бургеров, газировки, модной одежды и других товаров массового потребления, иной цели и быть не может. С этой точки зрения слоган компании Coca-Cola «Откройся счастью» — не более чем громкие слова, лишенные смысла. Но другие ученые, например Тереза Амабайл и Стив Крамер, доказывают, что смысл можно найти в любой работе (подробнее об этом см. [главу 9 «Сила маленьких побед»](#)). Это удастся организациям, основой деятельности которых является социальная ответственность. Например, компания Danone, крупный производитель йогуртов с оборотом \$25 млрд, сконцентрировалась на реализации полезных продуктов питания (в результате ей пришлось продать подразделение по выпуску печенья). Лакмусовой бумажкой здесь служит то, насколько сотрудники осознают, что их работа позволяет благоприятно влиять на жизнь других людей. Если это так, значит, они считают свою профессиональную деятельность значимой.

## **Самореализация**

### **Обучение**

Многие магистры делового администрирования (МБА) стремятся получить работу в таких компаниях, как McKinsey, BCG, и других консалтинговых фирмах в надежде быстро приобрести ценные навыки. General Electric известна тем, что из ее стен выходят CEO, а те, кто страстно желает стать маркетологом, учатся этому ремеслу в Procter & Gamble. Работа дает нам возможность учиться, расширять кругозор, лучше понимать себя. Особенно велико значение саморазвития.

### **Достижения**

Работа позволяет нам достигать каких-то результатов и получать за это признание. В итоге мы испытываем удовлетворение и уверенность в себе, наша самооценка повышается. Документальный фильм «Мечты Дзиро о суши» повествует о том, как великий мастер суши из Японии посвятил свою жизнь тому, чтобы научиться идеально готовить это блюдо. Некоторые критики вроде Люси Келлауэй из газеты Financial Times не считают такие поступки по-настоящему социально значимыми. Но стремление главного героя фильма к совершенству в своем деле дарит мастеру глубокое чувство удовлетворения.

## **Престиж**

### **Статус**

На фуршетах часто можно услышать вопрос: «Кем вы работаете?» Если вы ответите: «Я врач Гарвардской медицинской школы», собеседник без труда определит ваш социальный статус. Ради этого кто-то готов на изматывающие ночные смены. Человек, работающий в известной, солидной компании, пожинает плоды в виде уважения и признания и ощущает, что его труд не бессмысленен.



## **Власть**

Пол Лоуренс и Нитин Нория в книге Driven to Lead («Жаждающие власти») отмечают, что для тех, кто испытывает тягу вершить людские судьбы, работа предоставляет прекрасные возможности. Возможно, вы не входите в их число. Но в противном случае, понимая, что профессиональная деятельность открывает доступ к власти, вы обретете смысл жизни.

## **Социальное признание**

### **Чувство принадлежности**

Некоторые компании, например Southwest Airlines, изо всех сил стараются создать особую атмосферу в своей команде, стремятся к тому, чтобы у людей появилось чувство принадлежности к определенному сообществу. Сегодня мы всё чаще обнаруживаем, что в сущности-то одиноки, и жаждем обрести возможность формировать дружеские связи, найти близких по духу людей. (Роберт Патнэм, автор книги «Боулинг в одиночку», в качестве метафоры проводит параллель между упадком, постигшим американские лиги игры в боулинг, и общей тенденцией отделиться от формальной социальной структуры<sup>2</sup>.) Работа может дополнять и заменять какие-то взаимосвязи (семью, общение с соседями, группы по интересам и так далее). Если она позволяет почувствовать себя частью определенного сообщества, ваша жизнь наполняется смыслом.

### **Чувство значимости**

Люди ощущают, что работают не напрасно, если видят, что результат их труда важен для компании, к их идеям прислушиваются, а вклад каждого влияет на работу коллектива в целом. Чувство вовлеченности в процесс позволяет ощутить собственную значимость.

## Независимость

Дэниел Пинк, автор книги «Драйв»<sup>[1]</sup>, отмечает, что независимость — это состояние, когда никто не диктует вам, что делать, и вы вольны выполнять работу по собственному графику. Это великий внутренний мотиватор. Некоторые люди сознательно выбирают виды деятельности, предполагающие большую самостоятельность. Например, предприниматели часто открывают собственный бизнес потому, что не хотят зависеть от начальников. Подобная свобода тоже наполняет жизнь смыслом.

Несомненно, существуют и иные мотиваторы, но мы сделали акцент на особенно важных моментах. А что выберете вы? Что вы получаете от работы, которую выполняете в настоящее время? Совсем не обязательно искать множество факторов, позволяющих почувствовать удовлетворение от своего труда, — иногда достаточно одного. Но стоит задуматься, если работа совсем не доставляет вам удовольствия.

## 2

### **Что делать, если душа больше не лежит к работе**

*Энди Молински*

В идеальном мире мы стремились бы трудиться, испытывая удовлетворение и преисполняясь ощущением собственной значимости. Но как быть, если ожидания не совпадают с реальностью или вы занимаетесь тем, что некогда любили, но теперь к этой работе душа не лежит?

Таких людей больше, чем вы думаете. Согласно опросам, проведенным в 2017 году, лишь треть жителей США любят свою работу. Получается, что только один из трех работающих проявляет инициативу, ответственность и увлеченность, что сказывается и на продуктивности<sup>1</sup>, а большая часть сотрудников крайне не удовлетворены своей профессиональной реализацией.

Сказать по правде, тому есть множество причин. Возможно, вас раздражает, что изо дня в день приходится делать одно и то же, или же вы сомневаетесь в смысле выполняемой работы. А может быть, вас тяготит излишний контроль. Бывает, что руководство компании не уделяет времени обучению и развитию сотрудников, а иногда попросту даже не знает о них. Не исключено также, что на данном этапе вашей карьеры вы профессионально и психологически выросли, соответственно изменились пристрастия и приоритеты.

Мне постоянно приходится сталкиваться с недовольством людей своей работой: когда читаю лекции и провожу тренинги, в ходе последующих обсуждений, беседуя с членами семьи и друзьями. Многие из нас в такой ситуации лишь усмехнутся и продолжат двигаться по накатанной колее. Но современные научные исследования предлагают способы переосмысления или пересмотра жизненных установок в случае, если профессия перестала быть источником вдохновения.

## **Что вы хотите получить от работы на данном этапе жизни?**

Не все стремятся к карьерным высотам. Согласно результатам исследования, проведенного адъюнкт-профессором Йельского университета Эми Вжесневски, люди принадлежат к одной из трех категорий: одни стремятся построить карьеру, для вторых работа — это просто работа, и лишь третьи считают ее своим призванием<sup>2</sup>. Неудивительно, что именно последние трудятся максимально эффективно и наиболее удовлетворены результатами своего труда. Определитесь, что для вас важнее всего на текущий момент, что вами движет, заряжает энергией, мотивирует. Пусть это станет точкой отсчета. Вполне вероятно, что в 20 лет у вас были совершенно другие ориентиры. Не пытайтесь в 40, 50 или 60 лет соответствовать амбициям 20-летнего юноши. Даже если вы не найдете свое истинное призвание, то хотя бы повысите шансы разглядеть в работе что-то значимое для вас.

## **Берите за основу то, что получается у вас лучше всего**

Может ли сотрудник скорректировать свои профессиональные обязанности, чтобы ощущать важность внесенного вклада и повысить удовлетворенность своим трудом? Известно немало исследований на эту тему. Одно из них, проведенное специалистами по организационному поведению Эми Вжесневски, Джастином Бергом и Джейн Даттон, показало, что люди могут быть вполне изобретательными и нацеленными на результат, если изменяют представление о смысле работы и подстраивают ее под себя.

Например, если вам нравится заниматься аналитикой, но не даются продажи, найдите способ скорректировать свои обязанности, чтобы заняться тем, что вам более интересно. Возможно, вы человек общительный, любите находиться среди людей, однако часто чувствуете себя одиноким. В данном случае стоит более активно включиться в работу над каким-то совместным проектом. Одна из участниц исследования решила

уделять больше внимания планированию мероприятий, хотя ее должность в отделе маркетинга изначально не предполагала этого. Причина такого решения довольно проста: ей это нравилось, удавалось и доставляло удовольствие. В результате она приносила пользу компании и обогащала личный опыт<sup>3</sup>.

Попробуйте выполнить следующее упражнение: представьте, что «проектируете» свои профессиональные обязанности. Опишите, в чем они заключаются «до» (ваше не вдохновляющее настоящее) и какими вы видите их «после» (возможности в будущем)<sup>4</sup>. Какие действия можно предпринять, чтобы хотя бы немного изменить ситуацию? Иногда даже самые незначительные перемены могут привести к значимым результатам в плане профессионального опыта.

### **Ищите вдохновение не только в офисе**

Возможно, вы обладатель скрытых талантов, на развитие которых не хватает времени, или у вас есть индивидуальный проект, не связанный с работой и карьерой, либо подработка, позволяющая экспериментировать с новаторскими идеями и прорывными решениями в более скромном масштабе. Если в свободное от работы время вы начнете заниматься тем, что вам действительно нравится, то, вероятно, вам удастся смириться с монотонной ежедневной рутинной с 9:00 до 17:00. Любая вдохновляющая деятельность способна повлиять на ваше желание трудиться, зарядить вас энергией и подтолкнуть к переосмыслению профессиональных обязанностей в поисках занятия, доставляющего вам удовольствие<sup>5</sup>.

### **Если ничего не помогает, пора что-то менять**

Относитесь к смене работы как к переезду в другой дом. Когда вы покупали жилье, у вас были определенные требования. С тех пор приоритеты могли поменяться, вы перешли на новый этап. Что вы теперь будете делать: искать новый дом, перестраивать этот или же ничего не предпримете? Точно так же можно

рассуждать и в отношении карьеры. Изменились ли ваши ориентиры и потребности? Можете ли вы переосмыслить и перестроить свою работу? Или все же придется «съезжать»?

Разумеется, решив подыскать новое место работы, вы хорошо обдумаете этот шаг и подготовитесь к переменам, прежде чем очертя голову бросаться в омут. Но не торопитесь: пообщайтесь с представителями интересных для вас профессий, приведите в порядок финансы, поработайте в новой сфере — например, в выходные или по ночам. Кардинальные преобразования, естественно, пугают, но если ваша нынешняя работа вам категорически не нравится, то не стоит сбрасывать со счетов пробный вариант.

Если интерес к вашей сегодняшней деятельности затухает, самое главное — не терять надежды. Страсть можно разжечь снова — или внести хотя бы незначительные изменения, которые позволят почувствовать себя более комфортно. Встав на путь переосмысления и преобразований, вы, возможно, очень удивитесь, когда обнаружите, что оказались куда более выносливыми и изобретательными, чем думали раньше.

### 3

## Нет цели? Сформулируйте ее сами<sup>1</sup>

*Джон Коулман*

С тех пор как я в соавторстве с Дэниелом Гулати и Оливией Сеговией опубликовал книгу *Passion and Purpose* («Призвание и цель»), мне пришлось ответить на сотни вопросов. И молодые люди, и те, кто постарше, интересовались, что же такое цель. И это неудивительно, ведь цель нужна каждому. Большинство из нас считают, что никогда не могли правильно сформулировать свои устремления, отчего сбились с пути или потерпели крах.

Полагаю, что подобная тревога вызвана также привычным — неверным! — толкованием этого понятия. Особенно ясно я понял это благодаря часто адресуемому мне вопросу: «Как сформулировать свою цель?» Развевая заблуждения, мы получим более полное представление о ней.

### **Заблуждение первое: цель нужно найти**

В соцсетях я часто натываюсь на вдохновляющую цитату, авторство которой приписывают Марку Твену: «Два самых важных дня в твоей жизни: день, когда ты появился на свет, и день, когда ты понял зачем». Это высказывание точно отражает «голливудскую версию» представления о цели. Мы просто проживаем день за днем, как Нео из «Матрицы» или Рей из «Звездных войн», и ждем, когда волею судьбы откроется наше истинное предназначение.

Не хочу вводить вас в заблуждение, но нечто подобное вполне может случиться. Недавно я смотрел выступление Скотта Харрисона, основателя и CEO благотворительной организации *Charity: Water*, где он рассказывал, как осознал свое предназначение после периода скитаний. Но, полагаю, такие случаи достаточно редки. Если 20-летний выпускник колледжа или 40-летний недовольный работой человек начнет искать

магическое средство, то эти усилия, скорее всего, закончатся разочарованием. В попытках обрести цель в профессиональной деятельности большинству людей стоит в первую очередь акцентировать внимание на том, чтобы сделать свою работу значимой. Сформулируем по-другому: цель нужно не искать, а создавать самому. Практически любая работа очень важна. На водителе школьного автобуса лежит огромная ответственность: в его руках безопасность десятков детей, и это, несомненно, часть образовательного процесса. Не менее значима работа медсестры: она не просто ухаживает за больными, а помогает им пережить один из наиболее сложных периодов в жизни. Дружелюбный кассир поднимет покупателям настроение, в чем мы иногда отчаянно нуждаемся, а унылый и неприветливый вызовет сожаление. В любом случае в попытках сформулировать цель следует сосредоточиться на том, чем важна работа именно для вас, какую она несет ценность, — и выполнять ее, ориентируясь на эти критерии. Разумеется, значимость определенных профессий очевидна сразу, но и любая другая работа имеет свою ценность и свою цель. Ваша задача — суметь распознать ее.

### **Заблуждение второе: цель может быть не одна**

Второе ошибочное толкование, с которым я часто сталкиваюсь, заключается в том, что цель — это что-то одно. Некоторые люди искренне верят в главное предназначение в жизни. Мать Тереза посвятила себя заботе о бедных. Сэмюэл Джонсон отдал все силы писательскому творчеству. Мария Кюри вкладывала львиную долю своей энергии в науку.

Но даже у таких светил были и иные цели в жизни. Служение бедным мать Тереза считала частью своего призвания. Обладатель Нобелевской премии, ученый с мировым именем Мария Кюри была также преданной женой и матерью (она написала биографию своего мужа Пьера, а одна из ее дочерей, Ирен, также получила Нобелевскую премию). А Джонсон не



только писал книги, но и был известным меценатом и часто самолично помогал бедным.

У многих из нас не одна жизненная цель. Мои цели связаны с детьми, браком, верой, писательским трудом, работой, окружающими. Большинство из нас не ограничиваются чем-то одним. Нам нужна *не цель*, надо ставить себе *цели* — многочисленные ориентиры, ради которых мы живем и работаем. Профессиональная деятельность — только один элемент этой системы, часто не центральный, а лишь призванный помочь родным и тем, с кем мы общаемся. Признавая, что целей может быть много и каждая из них значима, мы освобождаемся от необходимости искать нечто единственное, ибо не только это наполняет нашу жизнь смыслом.

### **Заблуждение третье: цель выбирается раз и навсегда**

Человек за всю жизнь может сменить несколько профессий, и это уже стало обычным делом. Например, я знаю мужчину, который пожертвовал успешной карьерой в области инвестиций, чтобы открыть собственный бизнес. А два преуспевающих коммерсанта, наоборот, оставили бизнес, чтобы баллотироваться на выборные должности. Независимо от того, меняем мы профессию или нет, на определенных жизненных этапах (детство, юношеский возраст, рождение потомства, период, когда дети покидают родительский дом, — и это далеко не полный перечень) наши приоритеты могут пересматриваться.

Трансформация системы ценностей — это не свидетельство беспечности или неуверенности в себе. Это вполне естественное и положительное явление. Все мы находим смысл в разных источниках, которые со временем могут меняться. Мои цели в 20 лет существенно отличались от нынешних, как практически у любого другого человека.

Подведем итоги сказанному. «Как сформулировать свою цель?» — вопрос некорректный. Все, что мы делаем, должно

служить определенным задачам. Примите тот факт, что ориентиров может быть много и со временем они меняются. Осознав, что же такое цель, мы начнем лучше понимать, есть ли она у нас и какую роль играет в нашей жизни.

## 4

### **Как найти смысл в работе, если она не стала вашим призванием**

*Эмили Смит*

Почему лишь немногие получают удовольствие от своей работы?

Несколько лет назад я задала этот вопрос Эми Вжесневски, профессору факультета управления Йельского университета, изучающей подобные темы. Ее ответ расставил все по своим местам. По словам Эми, «студенты считают, что их предназначение спрятано под камнем. Если перевернуть достаточное количество камней, обязательно найдешь его».

Результаты исследований подтверждают, что поколение двухтысячных в первую очередь ждет от работы ощущения ее значимости. Но, согласно выводам Вжесневски, менее 50% людей считают, что нашли свое призвание в профессиональной деятельности. Многие ее студенты испытывают тревогу и разочарование: их совершенно не устраивает будущая работа даже на хороших должностях<sup>1</sup>. Они (как и многие из нас) не понимают, что практически любой труд может доставлять удовольствие, даже если это не дело всей жизни. Четыре наиболее часто встречающиеся профессии в США — продавец, кассир, повар или официант и офисный служащий. И все они не считаются особо значимыми<sup>2</sup>. И все-таки у них есть нечто общее с теми, кто, как нам кажется, играет важную роль в обществе, в частности служители церкви, учителя, врачи, — все они помогают другим людям. Адам Грант, профессор Уортонской школы бизнеса, занимающийся вопросами организационной психологии, уверен, что те, кто приносит пользу окружающим, считают свою работу более важной<sup>3</sup>.

Получается, что таковой можно считать практически любую деятельность в любой компании. В конце концов, все они

создают продукты или услуги, чтобы удовлетворить какую-либо потребность, а их сотрудники вносят тот или иной вклад в общее дело. Ключ к успеху в том, чтобы осознать, чем конкретно вы помогаете — и в рамках деятельности организации, и лично.

Как же прийти к этому осознанию? Можно, например, пообщаться с конечным пользователем или потребителем ваших услуг или продукции. В ходе исследования, проведенного Грантом и его коллегами, выяснилось, что те сотрудники университетского центра по сбору средств, которых познакомили со студентом, чье обучение было оплачено за счет собранных денег, проводили на 142% больше времени на телефоне и привлекли на 171% больше спонсоров, чем те, кто не встречался с получателями стипендий.

Неважно, работаете ли вы с внешними или с внутренними клиентами. Оцените их реакцию, проанализируйте содержание и масштабы вашей помощи им, и ваша жизнь наполнится еще большим смыслом.

Еще один способ — постоянно напоминать себе об основной цели компании. Рассказывают впечатляющую историю о том, как в 1962 году Джон Кеннеди при посещении НАСА столкнулся с уборщиком и спросил его, что тот делает. Мужчина ответил: «Помогаю отправить человека на Луну». Компания Life is Good производит одежду и наиболее известна яркими футболками с рисунками. Ее цель — повсюду сеять оптимизм и веру в лучшее, и это понимают все, вплоть до сотрудников склада. Если вы работаете в организации, занимающейся бухучетом, значит, вы помогаете отдельно взятым людям или компаниям справиться с не самой приятной задачей — составлением финансовой отчетности. Если вы повар и трудитесь в заведении быстрого питания, значит, снабжаете семьи недорогой и вкусной едой. Каждая профессия служит определенной цели.

Даже если миссия компании или ее клиенты не приводят вас в восторг, вы в любом случае можете проникнуться идеей служения другим — ведь и ваша работа тоже помогает близким. Приведу в пример исследование Йохена Менгеса, профессора Высшей школы менеджмента имени Отто Байсхама,

изучающего проблемы лидерства и организационного поведения. При опросе сотрудниц фабрики по производству отрывных купонов в Мексике ученый обнаружил, что женщины, считавшие свою работу скучной, трудились не так продуктивно, как те, для кого их труд был важен. Но даже отношение первой группы менялось, если работницы воспринимали ситуацию с точки зрения человека, содержащего семью. В этом случае они начинали трудиться столь же энергично и продуктивно, как и те, кто не считал свою работу рутинной. Многие люди примерно одинаково относятся к своему труду. Работа позволяет им выплачивать ипотеку, ездить в отпуск или, например, заниматься хобби, наполняющим жизнь смыслом: обучать волонтеров, возиться в саду или мастерить что-то из дерева.

Не всем удастся найти истинное призвание, но это не означает, что мы приговорены к бесцельному труду. Если воспринимать свои обязанности как возможность помогать другим, любая работа обретает смысл.

## 5

### **Искать смысл в работе можно бесконечно**

*Дэн Понтефракт*

Боитесь ли вы в понедельник утром идти в офис? Может быть, все дело в новом начальнике? Это ведь из-за него ваше отношение к работе кардинально изменилось? Или, возможно, вашу компанию недавно купила другая организация и новая корпоративная культура вам непривычна? А может, вы засиделись на одной должности и вам смертельно скучно за своим рабочим столом?

Я обнаружил, что удовлетворение от работы связано с тем, считаем ли мы себя нужными. Место, где мы трудимся, должность и представления о цели в самом широком смысле могут меняться. Чтобы найти золотую середину, не нужно бояться нововведений в офисе или даже поиска нового места работы. На самом деле к этому стоит стремиться.

Для позитивного мировосприятия необходимо ощущение, что жизнь не бессмысленна. В ходе одного длительного исследования ученые обнаружили, что у тех, кто видел цель в жизни, риск преждевременной смерти снижался на 15%<sup>1</sup>.

Не менее важно найти смысл и в своей работе. Вам придется делать это неоднократно, по мере того как будут меняться обстоятельства, как и вы сами.

«Я осторожна, сохраняю бдительность и понимаю, что битва еще не окончена, — говорит Селин Шиллингер, исполнительный директор компании — производителя вакцин Sanofi Pasteur, описывая это путешествие длиною в жизнь. — Сейчас не время расслабляться. Вне зависимости от обстоятельств я продолжу оттачивать свои навыки». В 2001 году Селин поступила на работу во французское подразделение компании, где трудилась в HR-службе, подразделении по разработке препаратов и отделе внешних связей. В 2015 году Шиллингер переехала в Бостон, намереваясь заняться контролем качества разработок. «Я бы

сравнила себя со строящимся зданием, — сказала мне Селин. — Постоянно пытаюсь обогатить свой опыт, добавляю по кусочку то тут, то там. Примеряю на себя разные роли и выхожу за границы зоны комфорта, чтобы в любой ситуации получать новые знания».

История Селин подтверждает, что необязательно менять компанию, чтобы чувствовать себя причастным к общему делу. Тем не менее некоторым требуются более радикальные перемены. Вот что случилось с Маной Ионеску. Она усердно трудилась в американской компании, продвигалась по карьерной лестнице и ожидала, что ее назначат директором. Но характер работы женщине не нравился — не хватало творческой составляющей, а полной отдачи от нее не требовалось. «В моей трудовой жизни должно быть нечто большее, чем изо дня в день перебирать бумажки и получать зарплату, не внося никакого вклада», — размышляла Мана. В конце концов она уволилась и основала в Чикаго компанию Lightspan Digital, которая специализировалась на цифровом маркетинге — работе с соцсетями, электронной почтой и контент-маркетингом. Ионеску поняла, что ей придется взять на себя ответственность как за личный, так и за профессиональный рост. С тех пор она обрела цель и в жизни, и в работе.

Попробуйте выполнить следующее упражнение. В конце рабочего дня прикиньте примерное количество времени, потраченного на каждую из трех установок:

- 1) *выполнение задач*. В этом случае человек сосредоточен на том, чтобы получать деньги за свою работу. Он выполняет свои обязанности за определенную плату, этим все и ограничивается;
- 2) *карьерный рост*. Сотрудник прилагает усилия, чтобы получать больше денег, занять более высокую должность, расширить свои полномочия или сферу контроля, увеличить количество подчиненных;
- 3) *цель*. Человек увлечен, изобретателен, отвечает за результаты своего труда, ориентирован на служение

компании или ключевым игрокам. В этом случае личные цели совпадают с профессиональными.

Выполняйте упражнение в течение пары недель, чтобы понять, не чрезмерно ли вы концентрируетесь на какой-то из этих установок. Мысли о зарплате и карьерном росте, занимающие более 50% вашего времени, — тревожный знак. Необходимо проанализировать и заново сформулировать ваши личные цели.

Никто не живет с установкой на цель постоянно. Но слишком частые размышления о карьере или зарплате действуют негативно: вы совершенно точно недовольны своей работой, а ваши главные ориентиры могут навредить репутации, возможностям продвижения по службе и перспективам на будущее. Вам надо бы сосредоточиться на росте и развитии, а вы делаете акцент на деньгах и построении карьеры. Результатом могут стать деструктивные модели поведения, например буллинг, эгоистические проявления, попытки постоянно контролировать окружающих. Пока до этого не дошло, попробуйте себя в новой роли или поменяйте место работы, чтобы уравновесить свои амбиции.

Если вы никогда раньше не пытались определить свою цель, сейчас — самое время. Просто подумайте, как вам хотелось бы проживать каждый день. Выберите лаконичную, точную и выразительную формулировку, не прибегайте к профессиональному жаргону. Используйте личные ориентиры, отражающие ваши интересы, сильные стороны и амбиции. Вот моя формулировка: «Мы подставляем не ногу, а плечо в трудную минуту». (Подробнее о личной цели см. [главу 6 «От плана — к действиям»](#).)

Не обходите вниманием ни одну из сфер — личное развитие, профессиональный рост, пользу для компании. По мнению профессора А. Элангована, сотрудника факультета организационного поведения Викторианского университета в Канаде, распространенная ошибка — недооценивать индивидуальные приоритеты. Он сказал так: «Советую



приложить максимум усилий, чтобы сформулировать личные цели. В отличие от определения пользы для организации и своей роли в ней, здесь вы независимы от мнения многочисленных вовлеченных лиц».

Жизнь коротка. Вы заслуживаете того, чтобы работать в такой компании и на такой должности, где ваш потенциал раскроется полностью. Но нельзя оставлять решение этого вопроса на усмотрение организации, команды или начальника. Определить и утвердить свою цель вам придется самостоятельно.

## От плана — к действиям<sup>1</sup>

*Ник Крэйг, Скотт Снук*

Два самых важных дня в твоей жизни: день, когда ты появился на свет, и день, когда ты понял зачем.

*Марк Твен*

За последние пять лет интерес к стилю руководства, основанному на ценностях, резко вырос. Ученые убедительно доказывают, что самая важная задача лидера — играть роль капитана, ведущего команду к ее целям. Эксперты в вопросах бизнеса утверждают, что эта стратегия — ключ к отличной работе, тогда как психологи считают ее залогом хорошего самочувствия. Врачи даже пришли к выводу, что люди, у которых в жизни есть цель, реже болеют. Смысл считается главным ориентиром в нашем сложном, трансформирующемся мире, где ситуация постоянно меняется и какие-то решения редко можно назвать однозначно правильными или абсолютно неверными.

Несмотря на растущее осознание этой концепции, остается нерешенной серьезная проблема. Мы занимаемся обучением тысяч управленцев из разных организаций — от General Electric до Girl Scouts — и работаем с не меньшим количеством студентов и руководителей Гарвардской школы бизнеса. Как оказалось, свои цели четко осознают менее 20% начальников, а конкретно определить их и вовсе мало кому удастся. Многие лидеры могут сформулировать миссию компании. Вспомните слоган Google: «Упорядочить всю имеющуюся в мире информацию и обеспечить быстрый и удобный доступ к ней». Или формулировку компании Charles Schwab: «Верный союзник индивидуальных инвесторов». Но когда просишь руководителя рассказать о его личной цели, он, как правило, отделяется общими и расплывчатыми формулировками — «помогать

другим максимально проявить себя», «стремиться к успеху», «предоставлять сотрудникам возможности». Еще одна проблема: вряд ли у кого-то из управленцев есть четкий план по реализации своих идей на практике. В результате они ограничивают собственные стремления и часто не достигают наиболее амбициозных целей как в личном, так и в профессиональном плане.

Наша задача — изменить эту ситуацию, помочь управленцам осознать свои цели и воплотить их в реальность. Программы, основанные на фундаментальном труде нашего коллеги Билла Джорджа, первоначально охватывали широкий круг вопросов, связанных с подлинным лидерством, но в последние годы краеугольным камнем стала именно цель. Руководители полагают, что это ключевой момент, способствующий развитию и усилению влияния как в профессиональной, так и в личной сфере. Мы и в самом деле верим, что сформулировать цель и предпринять шаги по ее воплощению в жизнь (то, что мы называем «От плана — к действиям») — самое важное решение, которое вы способны принять как руководитель.

Дольф ван дер Бринк, президент и СЕО подразделения компании Heineken в США, четко обозначил свою уникальную цель: «Стать мастером боевых искусств, спасающим королевство». Такая формулировка отражает его любовь к фильмам о кунг-фу, вдохновение, которым Дольф заряжается от умелых и мудрых воинов, и осознание того, что он тоже наслаждается опасными ситуациями, вынуждающими что-то предпринимать. Имея такой стимул, президент разработал план по восстановлению попавшей в сложное положение компании в тяжелых экономических условиях. Есть в нашем портфолио и заново сформулированный слоган главы коммерческого подразделения: «Работать лучше — в любых условиях, где бы то ни было и с кем бы то ни было». Такой подход позволил провести серьезные и внушительные преобразования и обойти главного конкурента. Также мы работали с директором завода в Египте. Его цель — «Создаем успешные семьи» — была направлена на то, чтобы сотрудники не присоединились к

движению протеста в 2012 году, а поддерживали друг друга, продолжая совместную работу.

Подобные результаты мы наблюдаем не только в мире бизнеса. Кати Снук (жена Скотта) — полковник в отставке. Несколько лет она безуспешно пыталась найти работу, а до этого была домохозяйкой. Затем Кати четко сформулировала свою цель: «Мягко, ненавязчиво, но настойчиво стремиться к успеху» (именно такую тактику она использовала в период военной карьеры и в воспитании детей). Кати решила принять участие в ожесточенной борьбе за место в школьном комитете и выиграла.

Мы внедряем эту стратегию в разные организации. В компании Unilever признан стиль руководства, основанный на ценностях, а Джонатан Доннер, глава отдела обучения сотрудников, — один из наших основных партнеров, помогающих развивать данный подход. Мы работали с его компанией и несколькими другими организациями и помогли более 1000 руководителей освоить стратегию «От плана — к действиям». Также мы отслеживаем их прогресс в течение последних двух-трех лет. Многие управленцы продемонстрировали блестящие результаты, поднявшись на две ступени по карьерной лестнице или демонстрируя постоянно улучшающиеся бизнес-показатели. Самое главное: абсолютное большинство руководителей отмечают, что обрели способность успешно трудиться даже в самые сложные времена.

[Ниже представлен пошаговый план](#), который поможет вам проследовать по тому же пути. А сейчас мы объясним, как сформулировать свои цели и разработать план действий, нацеленный на достижение конкретных результатов.

## **Что такое цель**

Большинство людей отправляются в могилу, так и не сыграв свою главную музыкальную

партию.  
Оливер Холмс

Ваша цель как руководителя — четко обозначить, что вы собой представляете и чем отличаетесь от остальных. Неважно, кто вы — начинающий бизнесмен, CEO компании из списка 500 крупнейших компаний мира, сотрудник кол-центра или разработчик программного обеспечения. Цель — это ваш бренд, стимул, источник вдохновения. Дело не в том, *чем* вы заняты, — важно то, *как* и *почему* вы выполняете свою работу, каковы ваши сильные стороны и устремления вне зависимости от занимаемой должности. Вы можете по-разному сформулировать свою цель, но в любом случае она будет выделять вас среди других в глазах коллег, друзей и близких.

Поделившись соображениями о своей цели с родственниками и друзьями, Кати Снук немедленно получила однозначный ответ: «Да! Это и есть ты — постоянно в трудах». Кем бы ни была Кати — капитаном армейской спортивной команды или учителем математики в Вест-Пойнте, — она всегда становилась скрытой движущей силой, мягко, но настойчиво подталкивая окружающих к успеху. Взглянув на ситуацию под этим углом, она сумела более четко увидеть себя и свое будущее. Когда Дольф ван дер Бринк озвучил свою новую цель жене, она сразу же узнала «мастера боевых искусств», ведущего за собой сотрудников во времена серьезных беспорядков и волнений в Конго. Теперь он был готов бороться с трудностями как глава подразделения Heineken в США.

Цель, которую поставит перед собой руководитель, по сути зависит от того, что он за человек. Это не список оконченных им учебных заведений, мест работы и приобретенных навыков. (Пример тому — авторы данной статьи.) Скотт — полковник в отставке, магистр делового администрирования и доктор наук, но ни воинское звание, ни ученые степени ничего не говорят о его цели. А заключается она в том, чтобы помочь другим обрести смысл жизни. Цель также не связана с занимаемой вами в настоящий момент должностью. Нельзя сказать, что основная

задача Ника — возглавлять Институт подлинного лидерства; это только работа. А цель у него такая: «Помочь встряхнуться и понять, что ты дома». Именно этим он и занимается еще с тех времен, когда был подростком. И даже если вам случится сидеть рядом с Ником в автобусе по пути из Бостона в Нью-Йорк, он все равно встряхнет вас — в прямом и переносном смысле. Просто не сможет удержаться.

Цель — это не лозунг из штампованных фраз, предназначенный для всех («Наша команда должна достигать невероятных результатов и радовать наших клиентов»). Она должна быть четко сформулированной — и личной, имеющей отношение только к вам. Не стремитесь вдохновлять, не заставляйте искать причины («Спасем китов!», «Накормим голодных!»). Речь не о том, кем вы, по вашему мнению, должны стать, — важно, кто вы на самом деле. Формулировка может звучать вовсе не лестно («Быть той самой занозой, которая стимулирует окружающих что-то предпринимать»).

## **Как найти свою цель**

Чтобы оставаться собой в мире, который днем и ночью пытается превратить тебя в кого-то другого, нам приходится вести самую жестокую борьбу, на какую только способен человек. И не прекращать ее никогда.

*Э. Э. Каммингс*

Лидеру нелегко определить свою цель. Если бы это было просто, мы бы точно знали, для чего пришли в этот мир, и проживали бы каждую минуту в соответствии с заданными установками. Как считает Каммингс, мы подвергаемся постоянной бомбардировке сообщениями от авторитетных людей — родителей, начальников, знатоков в области менеджмента, рекламодателей, знаменитостей. Нам внушают, какими мы должны быть (стать умнее, сильнее, богаче) и как следует руководить (вдохновлять сотрудников, оказывать незримое влияние, быть искренним, делегировать полномочия). В подобных условиях понять, кто ты на самом деле, не говоря уже о том, чтобы быть собой, — поистине тяжелый труд. Но наш

опыт доказывает, что если вы точно знаете, кто вы, то все остальное получится само собой.

Кто-то реализует стратегию «От плана — к действиям», естественным образом обращаясь к самоанализу и размышлениям. А у других людей подобные попытки приводят к дискомфорту и тревоге. Отдельно взятые личности решительно не одобряют такие идеи. Мы работали с руководителями всех рангов и подтверждаем, что даже самые отъявленные скептики могут почерпнуть в этой концепции что-то важное для себя как в личном, так и в профессиональном плане. Как-то мы сотрудничали с главным юристом мультинациональной компании, который считал, что он «последний человек в мире, кому подобный подход может принести пользу». Однако в конце концов он настолько проникся нашими принципами, что заставил всех своих сотрудников пройти тренинг. «Я никогда не читал книги по саморазвитию и не планирую начинать, — сообщил он коллегам. — Но если вы хотите стать выдающимся руководителем, нужно четко определить свою цель». Сочетание возможности выразить свою индивидуальность, но при этом придерживаться определенной последовательности шагов, привлечет как скептиков, так и мечтателей.

Итак, ваше первое задание — проанализировать свою жизнь на предмет общих тенденций. Цель — определить свои главные сильные стороны и ценности, найти то, что вас вдохновляет, заряжает энергией и позитивными эмоциями. У нас есть разные подсказки, которые помогут сделать это, но приведем здесь три наиболее эффективные.

1. Чем вам больше всего нравилось заниматься в детстве, до того, как окружающие начали диктовать, что вам следует делать, а чего не следует? Опишите один из таких моментов и свои ощущения в этом случае.
2. Расскажите о двух событиях из вашей жизни, когда вам приходилось особенно тяжело. Чему они вас научили?

### 3. Какие занятия позволяют вам быть самим собой? Какое из них в настоящий момент нравится вам больше всего?

Настоятельно рекомендуем поискать ответы на эти вопросы в небольшой компании коллег, поскольку выяснилось, что определить свои цели как руководителя в одиночку практически невозможно. Без помощи выступающих в роли «зеркала» коллег и друзей, которым вы доверяете, вам не удастся получить объективное представление о себе.

Теперь сформулируйте точную и четкую цель: «Моя задача как руководителя — ...» Запишите это своими словами. Формулировка должна отражать особенности вашей личности и стимулировать к действию.

Чтобы вы поняли, как это работает, приведем примеры из жизни нескольких управленцев. Мы попросили женщину-руководителя рассказать, что нравилось ей в детстве, и она поведала о годах, проведенных в сельской местности в Шотландии, и о том, как любила «делать открытия». Однажды они с другом весь день, переходя от пруда к пруду и переворачивая каждый камень, искали лягушек. Лягушку наша собеседница нашла перед заходом солнца и пришла в восторг. Позже эта женщина сформулировала цель: «Всегда находить лягушку!» Отличный слоган для вице-президента по научно-исследовательским разработкам!

Другая участница исследования сформулировала цель благодаря двум суровым испытаниям, через которые ей пришлось пройти. Первое было связано с личной жизнью: много лет назад женщина развелась и осталась с двумя детьми на руках и без крыши над головой. Матери-одиночке пришлось просить подаяние, но благодаря сообразительности она сумела встать на ноги. Второе испытание было связано с работой. Во время экономического кризиса 2008 года ей пришлось заниматься сокращением штата своей компании в Азии и закрытием основных офисов в регионе. Несмотря на практически безнадежную ситуацию на рынке труда, женщина



помогла сотрудникам найти другую работу до их сокращения. Обсудив эти случаи с коллегами, она изменила формулировку своей цели. Вместо «Постоянно развиваться и искать возможности для роста, как своего, так и окружающих, стремясь выполнять свою работу лучше всех» слоган зазвучал так: «Упорно двигаться к совершенству».

Образ мастера боевых искусств родился в голове Дольфа, когда он вспомнил не только свои любимые фильмы, но и весьма трагичный опыт работы в Конго, когда военные осаждали пивоварню, которой он управлял. Ему пришлось забаррикадироваться, чтобы защитить сотрудников и предотвратить мародерство. Директор фабрики в Египте выбрал семью, потому что осознал, что именно любовь и поддержка близких были ключевыми факторами, помогающими пережить любые жизненные трудности. А глава коммерческого подразделения остановился на варианте «Стимул к совершенству», когда понял, что самые значительные достижения стали результатом его попыток выйти из зоны комфорта самому и вытеснить из нее окружающих.

Погрузившись в воспоминания, вы тоже обнаружите в них нечто общее. Потяните за эту ниточку, и вы поймете, как выглядит ваша цель. Сформулируйте собственный слоган, воспользовавшись табл. 5.1.

**Таблица 5.1. Определяем цель**

От плохого	К хорошему
Возглавить отдел по взаимодействию с новыми рынками, демонстрировать исключительные результаты работы	Избежать хаоса
Стать механизмом, который позволит каждому сотруднику достигать желаемых результатов, стимулировать развитие бизнеса и соблюдать баланс между работой и личной жизнью	Обеспечить водой и электричеством тех, у кого в данный момент их нет, — а это два миллиона человек
Постоянно развиваться и искать возможности для роста, как своего, так и окружающих, стремиться выполнять свою работу лучше всех	Упорно двигаться к совершенству

## Как воплотить свой план на практике

Вот истинная радость жизни — стремиться к цели, которую осознаёшь как великую.

*Джордж Бернард Шоу*

Важно определить, какую цель вы преследуете как руководитель. Но для этого недостаточно просто сформулировать слоган. Вы должны понимать, какое влияние окажете на окружающих, четко следуя своей цели. Самое важное не то, что вы *говорите*, а то, что вы *делаете*. Разумеется, невозможно каждую секунду своей жизни проживать так, как диктует ваша цель. Но, приложив усилия и тщательно спланировав каждый шаг, мы сможем чаще, более осознанно, искренне и эффективно следовать поставленной задаче.

Концепция «От плана — к действиям» в некоторых аспектах существенно отличается от привычных нам планов развития. В центре внимания оказывается цель руководителя, а не бизнес-задачи или карьерные планы. В результате перед вами предстанет глобальная картина, отражающая вашу профессиональную и личную жизнь и не исключающая тот факт, что у вас есть семья, интересы и обязательства, не связанные с работой. Благодаря такому подходу вы сможете сформулировать значимую и близкую вам по духу цель, а не просто слоган, который подошел бы любому, кто выполняет такую же работу или занимает ту же должность. В итоге вы оцените долгосрочные перспективы следования выбранной цели (в промежутке от трех до пяти лет). А затем в режиме обратного отсчета (что произойдет через два года от текущего момента, год, шесть месяцев, три месяца, месяц) сможете определять четкие цели и достигать их (табл. 5.2).

**Таблица 5.2. Концепция «От плана — к действиям» и традиционная система планирования**

«От плана — к действиям»	Традиционная система планирования
Значимые формулировки, привязанные к цели	Стандартная деловая коммуникация

«От плана — к действиям»	Традиционная система планирования
Акцент на сильных сторонах и понимании карьерных планов	Акцент на узких местах для корректировки действий
Упор на цель руководителя, определяющую его дальнейшие действия	В основе цель, связанная с коммерческой деятельностью или карьерой
Определение промежуточных целей, которые подводят к основной задаче руководителя	Измерение успешности работы согласно критериям, определяемым миссией и целями компании
Акцент на будущем, точка отсчета — там	Акцент на настоящем, точка отсчета — здесь и сейчас
Цель уникальна, определяет, что вы представляете собой как руководитель	Цель общая, определяет характер работы или занимаемой должности
Глобальная картина с учетом профессиональной деятельности и семьи	Игнорирование целей и обязанностей, не связанных с работой

Руководитель, видящий перспективы своего развития именно с такой точки зрения, испытывает вдохновение и прилив энергии (как Кати, которая решила занять место в школьном совете, или директор фабрики в Египте, расширивший производственную и логистическую сеть на весь Ближневосточный регион). Программа Дольфа подвигла его на решение приступить к работе в подразделении компании Heineken в США, руководствуясь четырьмя адресованными команде слоганами: «Будьте храбрее», «Определяйтесь и делайте», «Выходите на охоту стаей» и «Принимайте близко к сердцу».

Когда один из руководителей компании Unilever Джостейн Солхейм составил план развития, ориентируясь на свою цель — «Стать частью глобального движения, благодаря которому можно изменить мир и сделать это весело», — он осознал, что хочет стать CEO компании Ben & Jerry's, а не продолжать карабкаться по карьерной лестнице внутри Unilever.

Теперь давайте поближе познакомимся с примерной программой, составленной в соответствии с концепцией «От плана — к действиям» (для ее создания использован опыт разных людей, с кем нам пришлось работать). Это поможет проникнуть в суть наших идей. Допустим, гипотетического руководителя зовут Ричард. Он сумел сформулировать свою

цель лишь после того, как однажды вспомнил, что всю жизнь испытывал страсть к парусному спорту. Неожиданно мужчина обнаружил, что, руководствуясь опытом мореплавателя и используя соответствующую лексику, может сформулировать свое отношение к работе в отделе закупок.

План личного развития Ричарда опирается на обозначенную им цель: «Контролировать все детали, чтобы в итоге победить». Далее следует объяснение, почему формулировка именно такая: результаты исследований говорят о том, что понимание движущих нами стимулов существенно влияет на способность достигать важных целей.

Затем, опираясь на первоначальную формулировку, Ричард определяет задачи на ближайшие три-пять лет. Мы считаем такой промежуток времени оптимальным. Несколько лет вполне достаточно, чтобы даже человек, утративший веру в свои силы, укрепился в мысли, что к тому моменту будет жить, руководствуясь собственной целью. В то же время это не слишком отдаленный ориентир, почить на лаврах не удастся. Возможно, ваша цель — стать руководителем высшего звена (например, Ричард хочет возглавить отдел закупок). Но акцент делается на том, как этого достичь, каким начальником вы хотите быть.

Далее Ричард анализирует, что же будет через два года. Это точка, где сливаются существующая реальность и великое будущее. Какие новые обязанности следует на себя взять? Что необходимо сделать, чтобы настроить себя на долгосрочную перспективу? Не забывайте и о личной жизни, ведь свою цель необходимо реализовывать во всех сферах. Ориентиры Ричарда явно связаны с семьей, с теми, кто «остался на берегу».

---

## **ОТ ПЛАНА — К ДЕЙСТВИЯМ**

Этот примерный план демонстрирует, каким образом Ричард использует свою уникальную цель как руководителя, чтобы увидеть глобальную картину, а затем начинает

движение назад из будущего, намереваясь определить конкретные задачи.

1. **Формулировка цели:** «Контролировать все детали, чтобы в итоге победить».
2. **Толкование.** Я люблю ходить под парусом. В подростковые и юношеские годы я принимал участие в гонках на судах в команде из трех человек и чуть не попал на Олимпиаду. Сейчас парусный спорт — мои хобби и страсть. Это непростое занятие требует дисциплины, координации действий, спокойствия. Никогда не знаешь, в какую минуту ветер изменится. В конечном счете гонку выигрывают те, кто может положиться на слаженные действия экипажа и интуицию, а также учитывает обстоятельства. Все зависит от того, насколько вы внимательны к деталям.
3. **Определение целей в перспективе на три-пять лет.** Прославиться как наставник, обучивший лучшие команды и выигравший самые серьезные гонки. Возглавить отдел закупок и использовать эту возможность, чтобы помочь компании обойти конкурентов.

***Как этого достичь:***

- добиться того, чтобы каждый чувствовал себя частью команды;
- вести корабль в непредсказуемых условиях, раньше всех понимая, как изменится ветер;
- сохранять спокойствие, если гонка проиграна. Делать выводы и готовиться к следующим соревнованиям.

*Отдавать должно своей береговой команде — семье, не забывая о том, что вас связывает.*

#### 4. Определение целей в перспективе на два года:

- **выиграть золото:** запустить новую модель работы в отделе закупок, пересмотреть отношения с поставщиками и сократить затраты компании на 10%;
- **перейти на новую ступень в карьере:** занять должность в компании одной из европейских стран, расширить зону своей ответственности.

##### *Как это сделать:*

- ожидать появления серьезных проблем и браться за их решение;
- настаивать на жестких новаторских и прагматичных вариантах;
- собрать достойную команду и вести ее к успеху.

*Отдавать должное своей береговой команде: учить сыновей мореходному делу.*

#### 5. Определение целей в перспективе на один год:

- **нацелиться на золото:** начать разрабатывать новую модель работы отдела закупок;
- **выиграть короткую гонку:** реализовать проект Sumріх раньше обозначенных сроков;
- **построить крепкое судно:** следить за тем, чтобы не превышать затраты по проекту TFLS.

##### *Как это сделать:*

- ускорить процесс реформирования состава команды;
- заручиться поддержкой руководства в вопросе разработки нового подхода к процессу закупок.

*Отдавать должное своей береговой команде: взять отпуск на две недели, не читать электронную почту.*

## **6. Планирование дальнейших важных шагов:**

- собрать команду: нанять ключевых игроков;
- проложить маршрут: провести подготовительную работу для реализации проектов Sympix и TFLS.

### ***Как это сделать***

*Цель на шесть месяцев:*

- закончить работу по подготовке плана кадрового резерва;
- определить сроки реализации проекта Sympix.

*Цель на три месяца:*

- найти первоклассную замену Джиму;
- выделить «окна», когда можно сосредоточиться на работе, не отвлекаясь на электронную почту.

*Цели на месяц:*

- пригласить в команду Алекса из Шанхая;
- согласовать критерии по проекту TFLS;
- провести встречу вне офиса, посвященную проекту Sympix.

*Отдавать должное своей береговой команде: проводить больше времени с Джилл и сыновьями.*

## **7. Анализ ключевых взаимоотношений**

- Сара, специалист HR-службы;
- Джилл, член моей береговой команды.

Наиболее сложным часто становится пятый шаг — определение целей на ближайший год. Часто люди задают вопрос: «А что, если большинство операций, которые я сейчас осуществляю, никак не связаны с моими целями как лидера? Как мне попасть из точки А в точку Б?» Мы нашли два способа решить эту проблему. Во-первых, подумайте, есть ли вероятность по-новому взглянуть на какие-то из ваших обязанностей, опробовать другие способы решения отдельных задач, чтобы они стали отражением ваших целей. Например, фраза Ричарда «построить крепкое судно» помогает отразить суть процесса организации закупок. Во-вторых, рассмотрите возможность добавить какой-то вид деятельности, на 100% соответствующий вашей цели. Мы пришли к выводу, что люди способны выкроить 5-10% своего времени на вдохновляющие их занятия и позволяют оценить свои сильные стороны. Возьмем, например, решение Ричарда внести свой вклад в развитие системы закупок в глобальном масштабе. Это не входит в его ежедневные обязанности, но дает возможность ощутить причастность к цели.

Итак, перейдем к банальным вопросам. Какие важные шаги вы должны предпринять в ближайшие полгода, три месяца, месяц, чтобы достичь целей, обозначенных в годовом плане? Практически любая сфера управления — от внедрения изменений до инноваций — акцентирует внимание на важности постепенных шагов. Составляя список необходимых действий, не перечисляйте свои должностные обязанности. Сосредоточьтесь на тех видах деятельности или результатах, которые наиболее важны для ваших лидерских амбиций и недавно сформулированных целей. Возможно, вы заметите, что какие-то задачи не так уж срочны, как казалось, тогда как другие, обделенные вашим вниманием, перемещаются в зону приоритетов.

И, наконец, давайте оценим основные взаимосвязи, необходимые вам для воплощения планов в жизнь. Выделите двух-трех человек, которые помогут осуществить стоящие перед вами задачи. Для Ричарда, например, такими людьми стали



Сара, сотрудник HR-службы, незаменимый человек для комплектования новой команды, и его жена Джилл, руководитель тех, кто «ждет на берегу».

Управленцы отмечают, что концепция «От планов — к действиям» дает им возможность сосредоточиться на краткосрочных и долгосрочных целях, сконцентрироваться, ощутить прилив вдохновения и пробудить профессиональный интерес. Раздражаясь или утрачивая стимул, они обращаются к планам, напоминая себе, чего и как хотят достичь. Сформулировав свои цели, глава коммерческого подразделения, собравшийся бороться с глобальными конкурентами, заявил, что больше не станет «откладывать в сторону то, что кажется слишком сложным». Дольф ван дер Бринк выразился так: «Теперь я гораздо отчетливее представляю, где я могу внести свой вклад, а где — нет. Я прекрасно понимаю, какие виды деятельности меня вдохновляют, и способен сделать осмысленный выбор».

Откуда берутся великие лидеры и компании? Они опираются на свои представления о мире, об отрасли, в которой трудятся, о том, что можно и чего нельзя сделать. И у каждого из них есть собственная точка зрения. Уникальное восприятие помогает им создавать ценный продукт и оказывать огромное влияние на людей. Они ориентируются на свою эксклюзивную цель. Чтобы стать по-настоящему эффективным лидером, вам необходимо делать то же самое. Четко обозначьте свою цель и возьмите курс на нее.

# 7

## **Пять вопросов, которые помогут вашим сотрудникам осознать свое истинное предназначение**

*Кристи Хеджес*

Может ли руководитель помочь подчиненному осознать смысл своей работы?

Компании тратят огромное количество ресурсов на то, чтобы сформулировать свою миссию и определить ценности. Но даже самые вдохновляющие слоганы — от «Безопасность без границ» до «Соединяем людей» — меркнут в повседневной рутинной суете.

Чтобы получать удовольствие от работы и ощущать удовлетворение, люди должны понимать свои истинные цели. В ходе исследований, проведенных компанией Deloitte в 2016 году, выяснилось, что лояльность сотрудников определяется тем, поддерживает ли работодатель их личные и профессиональные ориентиры, другими словами — все то, что для них важно<sup>1</sup>. Несмотря на то что основное внимание в опросе отводилось поколению двухтысячных, по десятилетнему опыту работы с маститыми руководителями я могу судить, что эта тенденция справедлива для всех поколений. Каждый человек должен ощущать значимость своего труда вне зависимости от уровня квалификации, отрасли, где он трудится, или должности.

Начальник с помощью простой беседы может укрепить осознание подчиненным цели: что важно для него именно сейчас как в личном, так и в профессиональном плане. Один из приемов, помогающих сделать это, описывается в теории идентификации поведения, которая утверждает, что любое действие можно описать на нескольких уровнях<sup>2</sup>. Например, прямо сейчас я пишу эту главу. На самом нижнем уровне набираю текст на клавиатуре. На самом высоком — помогаю руководителям стать лучше.

Еще один способ помочь сотруднику осознать свое истинное предназначение — регулярно задавать ему пять заранее сформулированных вопросов. Например:

*Что у тебя хорошо получается?* На какие задания ты тратишь меньше усилий? Какие поручения вызываешься выполнить, потому что считаешь, что сделаешь это лучше всех? Какие твои профессиональные качества отмечали другие люди?

Основная идея состоит в том, чтобы помочь сотрудникам осознать свои сильные стороны и открывающиеся перед ними возможности.

*Что тебе нравится больше всего?* Если предстоит стандартная рабочая неделя, за решение каких задач ты с удовольствием готов взяться? Какие записанные в календарь дела вызывают прилив энергии? Если бы ты сам мог решать, чем заниматься, чему отдал бы предпочтение?

Эти вопросы помогут сотрудникам осознать, что именно им нравится в работе.

*В какие моменты ты ощущаешь, что приносишь пользу?* Какими результатами своего труда ты гордишься больше всего? Какие из выполняемых тобой задач наиболее важны для команды или компании в целом? Каковы твои личные приоритеты и как с ними увязывается работа?

Подобные вопросы подчеркивают ценность определенных выполняемых функций.

*Что становится для тебя импульсом роста?* Какие знания пригодятся тебе в будущем? Какие перспективы ты видишь? Как твоя сегодняшняя деятельность позволяет тебе идти навстречу целям?

Эта группа вопросов продемонстрирует, как повседневные обязанности помогают двигаться к поставленным целям.

*Какие у тебя взаимоотношения с окружающими?* Когда сотрудничество приносит наибольшие плоды? Как выглядела бы компания, если бы в ней работали только приятные тебе люди? Помогает ли работа укрепить отношения с родными и знакомыми?

Такие вопросы стимулируют размышления о том, какие взаимоотношения помогают осознать значимость своей работы.

Помогать людям идти к своей цели не так-то просто, но обозначенные стратегии помогут вам в этом.

## **Как сделать работу своих сотрудников более значимой**

*Льюис Гаррад, Томас Чаморро-Премузик*

Есть такая известная байка: когда Джон Ф. Кеннеди спросил у уборщика, работающего в НАСА, чем тот занимается, мужчина ответил: «Помогаю отправить человека на Луну». Об этом случае часто вспоминают, желая продемонстрировать, что даже в самой скучной работе при определенном отношении и поддержке руководителя можно найти смысл.

Сегодня все больше и больше людей ожидают от выполнения служебных обязанностей не только материального вознаграждения. Деньгами человека могут заманить на определенную должность, но срок пребывания в этом качестве и усердие, с каким он будет трудиться, определяется его целью, ощущением собственной значимости и перспективами интересной и важной деятельности. Поиск смысла приобрел настолько большое значение, что даже появился рейтинг наиболее значимых профессий<sup>1</sup>. Несмотря на то что на привлекательность вакансии влияют многие факторы, на первых местах оказались позиции, связанные с помощью другим людям (например, в области здравоохранения или социальной работы). Интересно, что результаты метаанализа говорят о том, что связь между размером зарплаты и удовлетворенностью от работы несущественна<sup>2</sup>. В этом отношении юрист, зарабатывающий \$150 000 в год, проявляет не больше рвения, чем дизайнер, получающий \$35 000.

Результаты исследований неизменно подтверждают: человек, удовлетворенный своей работой, меньше болеет, лучше себя чувствует, вовлечен в процесс и ощущает себя частью команды. Такие люди быстрее оправляются от неудач и склонны относиться к своим ошибкам как к возможности сделать выводы, а не как к неудаче. Другими словами, тот, кто доволен

своей работой, с большей вероятностью будет расти и развиваться. Именно поэтому те компании, где вопросу поиска смысла в работе уделяется больше внимания, показывают лучшие результаты в финансовом плане. Неудивительно, что наиболее притягательными работодателями считаются самые успешные компании в мире<sup>3</sup>. Многие исследования последних десятилетий показали, что руководители играют значительную роль, помогая сотрудникам осознать важность своей работы. Более того, определенные черты управленцев, способствующих вовлечению в процесс сотрудников, являются отражением личности лидера, оказывающей существенное влияние на работу команды и компании в целом<sup>4</sup>. В частности, ученые выделяют четыре основные личностные характеристики, которые определяют способность руководителя помогать сотрудникам найти в своей работе смысл.

1. **Любознательство и дотошность.** Люди считают свою работу значимой, когда ощущают, что вносят вклад в создание чего-то нового — особенно если у них есть возможность исследовать, взаимодействовать и влиять<sup>5</sup>. Любознательные руководители помогают подчиненным найти смысл в работе, побуждая их анализировать свои возможности, задавать вопросы и размышлять о перспективах. Такие лидеры предоставляют сотрудникам широкие возможности для выполнения своих обязанностей, не ограничиваясь постоянными указаниями и неусыпным контролем. Любопытные от природы, они ненавидят монотонность и быстро начинают скучать, а потому всегда ждут от подчиненных новых идей, благодаря которым работа становится интереснее.
2. **Стимул и амбиции.** Одна из самых серьезных проблем, с которой сталкиваются организации, — бездействие и стагнация, следующие за успехом, а иногда и предвосхищающие его. Результаты исследований

свидетельствуют о том, что оптимисты, уверенные в благоприятном финале, не прилагают столько же усилий, как те, кто настроен либо сражаться, либо проиграть<sup>6</sup>. Руководители, чьи амбиции остаются на высоте вне зависимости от успеха или провала, стимулируют подчиненных не останавливаться на достигнутом и неустанно вдохновляют их. Это позволяет людям ощутить свою причастность к прогрессу, трансформации и росту компании, что, в свою очередь, проявляется в ощущении своей значимости и получении удовольствия от работы.

**3. Ориентация на ценности и культуру.** Люди считают ценным то, что соответствует их ключевым потребностям и стимулам. Именно поэтому на эффективность работы сотрудника так сильно влияет взаимосвязь между персональными ценностями и корпоративной культурой. И в самом деле: имеет смысл нанимать не «лучших», а тех, кто хорошо впишется в ваш коллектив. Ценности — это внутренний компас, ориентируясь на него, мы ищем в окружающем смысл. Начальники, небезразличные к тому, чем руководствуется их сотрудник, склонны брать на работу людей, которые легко сойдутся с коллегами и быстро станут частью команды. А это способствует формированию чувства удовлетворенности своим трудом<sup>7</sup>.

**4. Способность доверять людям.** Мало кому нравится, когда за каждым его шагом следят. Лидеры, злоупотребляющие своей властью и контролирующие всё и вся, становятся для сотрудников серьезным источником недовольства. Такой руководитель обесценивает работу подчиненных и заставляет их чувствовать себя никчемными. И наоборот: тот, кто склонен доверять людям, более охотно соглашается на эксперименты и дает сотрудникам возможность

развиваться, например самостоятельно определять свою роль в общем деле (ученые называют этот подход «моделированием работы»). Сотрудники, которым предоставляют возможность проявлять самостоятельность, чувствуют свою ценность и значимость, понимая, что начальство им доверяет.

Обратите внимание: эти четыре пункта взаимосвязаны. Амбициозный, но неспособный доверять сотрудникам начальник будет держать их в напряжении своими эксцентричными и непредсказуемыми выходками, а это верный способ негативно повлиять на эффективность работы и моральное состояние. Руководитель, ставящий сложные задачи, но не доверяющий людям, будет восприниматься как агрессор. А того, кто доверяет, но не бросает вызов, сочтут слабым игроком. Короче говоря, между работой, позволяющей ощутить свою значимость, и легкой работой, доставляющей удовольствие, такая же большая разница, как между увлеченным и счастливым сотрудником. Увлеченность выливается в энтузиазм, стимулы и мотивацию (что положительно влияет на продуктивность работы и, следовательно, ценно для компании), тогда как счастье может обернуться самоуспокоенностью. Чтобы стать хорошим руководителем, помогите подчиненным осознать значение их достижений, а не просто создавайте комфортную атмосферу в офисе.



**Сила маленьких побед<sup>1</sup>**

*Тереза Амебайл, Стивен Крамер*

Каким образом стимулировать развитие инноваций внутри организации? Важные подсказки можно обнаружить, познакомившись с историями известных во всем мире творцов. Оказывается, что у рядовых ученых, маркетологов и программистов, а также у других не оцененных по достоинству работников умственного труда, чья деятельность ежедневно требует творческого подхода, куда больше общего с выдающимися изобретателями, чем полагает большинство руководителей. Стимулом и для тех и для других служат похожие повседневные события, пробуждающие эмоции, стимулирующие и влияющие на восприятие мира.

Джеймс Уотсон в мемуарах «Двойная спираль» об открытии ДНК описывает эмоциональные взлеты и падения, через которые им с Фрэнсисом Криком пришлось пройти, а также проблемы, возникшие в ходе работы, в итоге отмеченной Нобелевской премией. После первой попытки воссоздать структуру ДНК Уотсон и Крик испытали воодушевление, но затем заметили некоторые серьезные недостатки своей модели. Джеймс вспоминает: «Наши первые эксперименты <...> совсем не доставляли радости». Но чуть позже «появилось нечто более определенное, и мы воспрянули духом». Однако, поделившись с коллегами результатами своего труда, ученые обнаружили, что модель нежизнеспособна. Последовал мрачный период, когда исследователей мучали сомнения, а мотивация угасала. Когда эта парочка в итоге совершила настоящий прорыв и коллеги не обнаружили никаких дефектов, Уотсон написал: «Мой боевой дух резко окреп. Я полагал, что мы нашли ключ к решению этой загадки». Ученые были настолько воодушевлены успехом, что практически жили в лаборатории, спеша завершить работу.

В тот период эмоциональное состояние Уотсона и Крика определял прогресс в их трудах (или его отсутствие). В ходе последнего исследования, посвященного творческим процессам в деловой среде, мы обнаружили на удивление похожий феномен. Проведя тщательный анализ дневников сотрудников, занятых интеллектуальным трудом, мы открыли «принцип прогресса»: из всех факторов, которые могли сильно повлиять на эмоции, мотивацию и восприятие мира в течение дня, самым важным стал прогресс в значимой для людей работе. Чем чаще им удавалось продвинуться вперед, тем больше в итоге была их творческая отдача. Неважно, пытались ли они решить глобальную научную проблему либо просто работали над новым высококачественным продуктом или услугой, ежедневный прогресс — даже незначительный — существенно влиял на их самочувствие и эффективность труда.

Движение вперед свойственно человеческой натуре. Но немногие руководители понимают это или знают, как максимально выгодно использовать силу прогресса, чтобы стимулировать подчиненных. И действительно, по поводу мотивации уже давно ведутся споры. В ходе опроса, посвященного выявлению факторов, наиболее стимулирующих сотрудников, мы обнаружили, что некоторые руководители считают самым главным из них признание за хорошую работу, тогда как другие делают ставку на материальное вознаграждение. В числе других факторов были отмечены личная поддержка и четко обозначенные цели. Интересно, что мало кто из руководства в первую очередь отметил прогресс в работе (см. [ниже вставку «Сюрприз для руководителей»](#)).

Принцип прогресса подскажет руководителю, куда направить усилия. На самом деле вы можете влиять на хорошее самочувствие, мотивацию и креативность сотрудников намного сильнее, чем полагали. Теперь, когда вы узнали, что способствует прогрессу и что ему мешает, у вас в руках появился ключ к эффективному руководству людьми и управлению их продуктивностью.

В этой главе мы поделимся своими знаниями о прогрессе и о том, как руководители максимально эффективно могут использовать эту информацию. Вы узнаете, как фиксация на достижениях воплощается в конкретные действия, и познакомитесь с перечнем вопросов, которые помогут вам сделать эту модель поведения привычной. Но чтобы вы поняли важность этого момента, для начала расскажем о том, что мы выяснили, изучив дневники занятых интеллектуальным трудом людей, где рассказывается об ощущениях, связанных с работой.

---

## **СЮРПРИЗ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

В выпуске HBR 1968 года Фредерик Герцберг опубликовал ставшую впоследствии классической статью «Еще раз о том, как мотивировать сотрудников». Наши открытия подтверждают его выводы: человек наиболее удовлетворен своей работой (а следовательно, и максимально мотивирован), когда она дает ему возможность чего-то достигать. Изучение дневников (мы тщательно проанализировали события, происходившие в течение тысяч рабочих дней) позволило понять механизм, лежащий в основе достижений, — постоянный, последовательный прогресс в наиболее значимых для человека сферах.

Но руководители, похоже, не торопятся делать выводы из открытий Герцберга. Чтобы понять, осознают ли они важность ежедневного прогресса, мы опросили 669 управленцев разного уровня, работающих в десятках компаний по всему миру. Нас интересовало, какие приемы могут использовать руководители, чтобы влиять на мотивацию и эмоции сотрудников. Испытуемые выделили пять инструментов (в порядке возрастания их важности): 1) поддержка профессиональных достижений подчиненного; 2) признание за хорошую работу; 3) материальное поощрение; 4) личные отношения; 5) четкие цели.

Из всех участников опроса 95%, вероятно, были бы удивлены, узнав, что фактор, наиболее влияющий на мотивацию, — поддержка профессиональных достижений. Но на первое место его поставили всего 35 руководителей, что едва составляет 5% от общего числа испытуемых. Абсолютное большинство респондентов расположило этот фактор на последнем месте в плане влияния на мотивацию и на третьем в отношении воздействия на эмоции. Самым мощным мотивирующим фактором, делающим их счастливыми, испытуемые (как в частном, так и в государственном секторе) назвали признание за хорошую работу. Исследование дневников позволяет предположить, что признание действительно повышает удовлетворенность трудом, но его влияние даже близко не сравнится с влиянием прогресса. Кроме того, если профессиональных достижений не будет, то и признавать нечего.

## **Удовлетворенность работой и продуктивность**

Вот уже почти два десятилетия мы изучаем психологическое состояние и эффективность работы сотрудников компаний, занятых решением сложных задач. В самом начале было обнаружено, что главным фактором, влияющим на творческие способности и продуктивную работу, служат внутренние ощущения, связанные с работой, — смена эмоций, стимулы, отношение человека к ситуации в течение рабочего дня: насколько счастливым он себя чувствует; интересна ли ему работа, мотивирует ли она его; относится ли он положительно к своей компании, ее руководству, коллегам, собственно к труду, к самому себе. Сочетание всех этих факторов либо воодушевляет, либо деморализует сотрудника.

Чтобы лучше понять динамику внутреннего состояния, мы попросили сотрудников, участвующих в разных проектах, ежедневно в конце дня заполнять электронную анкету. В среднем наблюдения длились четыре месяца. (Более подробно об этом исследовании написано в статье *Inner Work Life*:

Understanding the Subtext of Business Performance, HBR, май 2007 г.) Участие в любых проектах предполагает проявление творческих способностей. Неважно, заняты ли вы изобретением приспособлений для кухни, имеете дело с продуктовой линейкой средств для уборки или решаете сложные технологические проблемы, взаимодействуя с сетью отелей. В анкете содержались вопросы, касающиеся настроения и эмоций, испытываемых сотрудниками, уровня их мотивации, отношения к ситуации, сложившейся в офисе в конкретный день, характера выполняемой работы и событий, занимавших их мысли.

В опросе приняли участие 26 проектных команд из семи компаний, в целом 238 человек. В итоге мы получили почти 12 тысяч записей в дневниках. Разумеется, каждый испытуемый пережил за это время взлеты и падения. Мы ставили перед собой цель выяснить, какое внутреннее состояние и какие события стимулировали наибольшую творческую отдачу.

В противовес распространенному утверждению, что давление и страх подстегивают производительность, мы обнаружили, что творческие способности и продуктивность максимально раскрываются в благоприятной атмосфере (по крайней мере, у сотрудников, занятых интеллектуальным трудом): когда человек чувствует себя счастливым, работа вдохновляет его, отношения с коллегами хорошие, а среда в компании позитивная. Более того, находясь в таком благоприятном состоянии, люди более преданы своей работе и настроены на сотрудничество с окружающими. Как мы уже поняли, уровень внутреннего удовлетворения может меняться, отчего напрямую зависит производительность труда. Состояние сотрудника в конкретный день определяет его эффективность и даже может повлиять на продуктивность в дальнейшем.

Как только стало очевидно, что настрой сотрудника определяет его деятельность, возник вопрос: как руководители могут использовать эти знания? Какие события способны пробудить положительные или отрицательные эмоции, повлиять на мотивацию и восприятие? Ответы кроются в

дневниковых записях участников эксперимента. Нам удалось выделить триггеры, положительно или отрицательно влияющие на внутреннее состояние сотрудников. Несмотря на то что все люди разные, воздействуют на нас примерно одни и те же факторы.

## **Сила прогресса**

В попытках выяснить, что более всего оказывает влияние на нашу работу, мы сформулировали принцип прогресса. В результате анализа лучших и худших дней участников эксперимента (учитывая их настроение в целом, конкретные эмоции и уровень мотивации) мы обнаружили, что чаще всего позитивным триггером становилось профессиональное достижение — личное или командное. А самым распространенным негативно воздействующим фактором была неудача.

Рассмотрим, например, как прогресс влияет на одну из составляющих удовлетворенности работой — настроение в целом. В 76% случаев хорошее настроение совпадало с какими-то достижениями. И напротив — неудачи и позитивный настрой сочетались лишь в 13% случаев (см. рис.).

### Что происходит в удачные и неудачные дни

Прогресс, пусть и незначительный, совпадает с теми днями, когда люди пребывают в хорошем настроении. Происходящее в неудачные дни, например провалы и помехи, представляет собой почти зеркальное отражение дней удачных.



Мы выявили еще два влияющих на внутреннее состояние фактора, которые часто проявлялись у сотрудников в самые удачные дни:

- 1) *катализаторы* (действия, направленные на непосредственную поддержку, в том числе получение помощи от конкретного сотрудника или группы людей);
- 2) *подпитка* (например, проявление уважения или слова поддержки).

У этих явлений есть и противодействующие силы:

- 1) *тормозящие факторы* (отсутствие кооперации или активные помехи в работе);
- 2) *токсичные события* (лишающие уверенности и подрывающие силу духа).

Катализаторы и тормозящие факторы имеют отношение к работе в команде, а подпитка и токсичные события — непосредственно к сотруднику. В те дни, когда участники эксперимента были максимально удовлетворены работой, мы редко наблюдали эти негативные проявления (как и неудачи).

Ситуация, которая складывалась в наиболее неблагоприятные дни, практически полностью противоположна. В этом случае лидируют неудачи — в 67% случаев, тогда как прогресс только в 25%. Кроме того, такие дни отмечены тормозящими факторами и токсичными событиями, а катализаторы и подпитка наблюдаются редко.

Это наглядная демонстрация принципа прогресса: если в конце дня сотрудник чувствует себя счастливым, а уровень его мотивации высок, значит, он чего-то достиг. Если же он еле выползает из офиса, ощущая одиночество и предаваясь унынию, в этом, скорее всего, стоит винить неудачи.

В результате анализа 12 тысяч анкет, заполненных участниками эксперимента, мы обнаружили, что прогресс и неудачи влияют на все три аспекта внутренней удовлетворенности работой. В те дни, когда удавалось чего-то добиться, люди находились под властью положительных эмоций — пребывали в оптимистичном настроении, испытывали радость, гордость и теплые чувства. А при неудачах их переполняли досада, страх и грусть.

Влияла ситуация и на мотивацию. В случае прогресса людьми руководил внутренний стимул, они ощущали интерес к работе, удовольствие. При неудачах же, в отсутствие признания, им не хватало как внутренней, так и внешней мотивации. По всей видимости, провалы порождали безразличие и нежелание работать в принципе.

Отношение к ситуации тоже заметно различалось. Достигая успеха, люди были настроены оптимистично и готовы к трудностям. Они считали, что члены команды поддерживают друг друга, и отмечали позитивный характер отношений между коллегами и начальством. При неудачах восприятие ситуации менялось: настрой был не столь оптимистичен, сотрудники



чувствовали, что ограничены в своих действиях, и отмечали нехватку ресурсов. В такие моменты люди ощущали недостаток поддержки со стороны коллег и начальства.

Уточним, что в ходе исследования мы установили взаимосвязь между рассмотренными факторами, но не выявили причинно-следственных отношений. Стали ли изменения внутреннего настроя результатом достижений или неудач? Или все было наоборот? Полученные цифры сами по себе не ответят на этот вопрос. Но, прочитав тысячи записей в дневниках, мы точно можем сказать, что позитивный настрой, удовлетворение от работы, ощущение счастья и даже просто приподнятое настроение часто следуют за профессиональным прогрессом. Вот одна типичная запись некоего программиста в тот день, когда он чего-то добился: «Я разобрался с ошибкой, которая действовала мне на нервы почти целую неделю. Для других это, возможно, мелочь, но у меня довольно скучная жизнь, так что я воспрянул духом».

Аналогичным образом мы наблюдаем негативные изменения в восприятии ситуации — раздражение, грусть и даже отвращение к работе, сопутствующие неудачам. Вот что написал маркетолог: «Мы потратили кучу времени на оптимизацию затрат по проекту, но после всей этой возни с цифрами понимаем, что всё еще далеки от цели. Я прихожу в уныние оттого, что, потратив кучу времени и сил, так и не смог осуществить задуманное».

Мы почти уверены, что внутренний настрой и прогресс влияют друг на друга. Руководители могут использовать эти знания, чтобы воздействовать и на то и на другое.

## **Маленькими шагами**

Размышляя о прогрессе, мы часто представляем себе, как это прекрасно — достичь долгосрочной цели или совершить глобальный прорыв. К сожалению, подобные крупные победы случаются достаточно редко. Однако даже небольшие достижения могут существенно повлиять на удовлетворенность

работой. Многие успехи, отмеченные участниками эксперимента, были, по сути, лишь незначительными шагами вперед и в то же время часто производили неожиданно большой положительный эффект. Вот, например, запись в дневнике программиста высокотехнологичной компании. Она сопровождалась крайне положительными эмоциями, высокой мотивацией и позитивным восприятием ситуации: «Я поняла, почему все работает не так, как надо, испытала облегчение и почувствовала себя счастливой, потому что для меня это было маленькое, но достижение».

Даже не слишком заметный, постепенный прогресс может воодушевить людей и заставить их почувствовать себя счастливыми. Результаты эксперимента показали, что незначительные победы весьма ощутимо влияют на чувства людей (примерно в 28% случаев). Внутренняя удовлетворенность оказывает существенное влияние на продуктивность и творческие способности, а маленькие, но уверенные шаги вперед — залог отличной работы. Поэтому прогресс, который часто остается незамеченным, имеет крайне важное значение для работы компании в целом.

К сожалению, у медали есть и обратная сторона. Мелкие провалы и неудачи подчас крайне негативно влияют на внутреннее состояние сотрудников. Более того, наш эксперимент и другие исследования доказывают, что негативные происшествия могут оказывать более сильное влияние на человека, чем позитивные. Именно поэтому руководителям стоит быть особенно внимательным к ситуациям, порождающим ежедневные стычки.

## **Значимые достижения**

Мы уже говорили о том, как воодушевляет сотрудников возможность вносить небольшой вклад в общую работу. Но вспомните, о чем упоминалось ранее: ключ к мотивации — признание достижений при выполнении *значимой работы*.

Прогресс положительно влияет на ваше внутреннее состояние, но только в том случае, если вы считаете свою работу важной.

Вспомните все скучные дела, которыми вам приходилось заниматься. Многие вспоминают свою первую работу еще в подростковом возрасте: посудомойщик в ресторане или гардеробщик в музее. Едва ли можно говорить о силе прогресса, рассматривая подобные должности. Как бы усердно вы ни трудились, вам вновь и вновь будут приносить грязную посуду и продолжать сдавать пальто. И чувство удовлетворения вы испытаете, лишь подсчитывая отработанные часы в конце дня или получая зарплату за неделю.

Но и более сложная и творческая работа — даже в совокупности с «движением вперед» — не всегда приносит моральное удовлетворение. Проанализируйте свои повседневные задачи. В какие-то дни вы наверняка чувствовали себя демотивированными, никчемными, потерявшими веру в свои силы, хотя усердно трудились и выполнили все задания. Причина, возможно, кроется в том, что вы воспринимали эту деятельность как второстепенную и несущественную. Чтобы сработал принцип прогресса, вы должны считать свой труд значимым.

В 1983 году Стив Джобс<sup>[2]</sup> пытался уговорить Джона Скалли<sup>[3]</sup> оставить свою крайне успешную карьеру в компании PepsiCo и перейти в Apple на должность главного управляющего директора. Джобс неоднократно спрашивал Скалли: «Ты хочешь до конца жизни продавать газировку или воспользуешься шансом, чтобы изменить мир?» В данном случае Джобс нажал на важный психологический рычаг — глубоко укоренившееся в человеке желание заниматься чем-то значимым.

К счастью, для того чтобы считать свою работу важной, совсем не обязательно обеспечивать доступность для всех первых персональных компьютеров, искоренять бедность или искать лекарство от рака. Работа, не представляющая ценности для общества, может быть значимой для человека, если он вносит вклад во что-то важное для него или его труд идет на

пользу людям. Возможно, целью станет производство высококачественного продукта для потребителя или предоставление оригинальных услуг, поддержка коллег или резкий рост прибыли компании за счет оптимизации производственного процесса. Неважно, какой смысл человек вкладывает в свою работу. Если она имеет для него значение и он видит результаты своих трудов, прогресс благоприятно повлияет на его внутреннее состояние.

По сути, руководителям не стоит идти на крайние меры, добиваясь, чтобы деятельность их подчиненных обрела смысл. Сегодня сотрудники большинства компаний понимают, зачем работают. Однако нелишне убедиться в том, что люди осознают, какой конкретно вклад они вносят. И, что более важно, необходимо сделать все, чтобы не свести усилия сотрудников на нет. Все участники нашего исследования делали что-то значимое, никто из них не мыл посуду и не принимал в гардероб пальто. Но мы слишком часто наблюдали, как важная, сложная, интересная работа переставала вдохновлять того, кто ее выполнял.

---

## ПОЧЕМУ РАБОТА ТЕРЯЕТ СМЫСЛ

Изучив записи в дневниках 238 работников умственного труда, участвующих в тех или иных проектах, мы выделили четыре модели поведения, практикуемые некоторыми руководителями, в результате чего подчиненные переставали находить в работе смысл.

- 1. Начальник недооценивает значимость труда или идей сотрудника.** Обратимся к истории Ричарда, старшего лаборанта в химической компании. Он считал, что вносит большой вклад в общее дело, помогая команде, разрабатывающей новый продукт, решать сложные технические проблемы. Однако во время встреч, проводимых в течение трех недель, Ричард понял, что его руководитель игнорирует

предложения, выдвинутые сотрудниками. В результате мужчина решил, что его вклад незначителен, и упал духом. Когда он наконец поверил, что в значительной мере способствует успеху проекта, его настроение резко поднялось: «Во время сегодняшней встречи я чувствовал себя намного лучше. Я понимал, что мое мнение и информация, которой я владею, важны для проекта и что мы движемся вперед».

2. **Начальник не позволяет подчиненным насладиться результатами своего труда.** Так случается после частых и внезапных кадровых перестановок. Подобная ситуация сложилась в одной из крупнейших компаний, производящей потребительские товары. Вот как об этом отзывался один из сотрудников, Брюс: «Когда мне пришлось передавать свою работу над проектами другим сотрудникам, я понял, что не хочу делать этого. И особенно потому, что занимался этим делом с самого начала и почти довел его до конца. В результате теряется ощущение причастности к работе. И такое в нашей компании случается слишком часто».
3. **Начальник дает подчиненным понять, что работа, которой они заняты, не имеет практической ценности.** Подобные сигналы руководство может посылать ненамеренно, меняя приоритеты или мнение по поводу выполнения той или иной работы. Иллюстрацией к этой ситуации может служить пример разработчика пользовательского интерфейса Берта. Он потратил несколько недель на создание бесшовного интерфейса для пользователей, не говорящих по-английски. В один из дней он написал следующее: «Во время встречи с командой проекта сотрудникам предложили разработать другие

варианты интерфейса для международного пользования, а это значит, что моя работа была бесполезной». Неудивительно, что его настроение резко испортилось.

- 4. Начальник не информирует подчиненных о внезапных изменениях приоритетов клиента.** Часто это происходит из-за некачественной работы с клиентами или отсутствия коммуникации внутри компании. Например, Стюарт, эксперт по преобразованию данных в IT-компании, ощутил сильную досаду и снижение мотивации в тот день, когда узнал, что несколько недель усердной работы команды могут пройти даром. «Как выяснилось, высока вероятность того, что проект будет приостановлен в связи с изменениями в планах клиента. Значит, вполне возможно, что наши время и усилия были потрачены впустую».

### **Поддержка достижений: катализаторы и подпитка**

Что могут сделать руководители, чтобы их сотрудники хотели трудиться, испытывали интерес и были довольны? Как поддерживать прогресс подчиненных на ежедневной основе? Для этого рекомендуется использовать катализаторы и подпитку, а также другие факторы, сопровождающие наиболее удачные дни.

*Катализаторы* — это действия, направленные на поддержку сотрудников, включая постановку четких целей, предоставление независимости, доступ к ресурсам, достаточное количество времени, помощь в работе, извлечение уроков из проблемных и успешных ситуаций и свободный обмен идеями. Антагонисты катализаторов — *тормозящие факторы* — проявляются в отсутствии поддержки и чрезмерном вмешательстве руководства в работу. И катализаторы, и тормозящие факторы влияют на прогресс, а следовательно, и на внутреннее состояние

человека. Но четкие и значимые цели, наличие необходимых ресурсов, общение с готовыми помочь коллегами ощутимо воздействуют на эмоции сотрудников и мотивируют хорошо выполнять свои обязанности, а также влияют на отношение к работе и к компании.

*Подпитка* связана с личными взаимоотношениями — уважением, признанием достижений, эмоционально комфортной обстановкой, возможностью почувствовать себя частью команды. И наоборот, *токсичные события* — это неуважение, деморализация, игнорирование эмоций, межличностные конфликты. Подпитка и токсичные события оказывают незамедлительное и непосредственное влияние на состояние сотрудника.

Катализаторы и подпитка, как и их антагонисты, способны лишить работу смысла, меняя представления сотрудника как о своих обязанностях, так и о самом себе. Например, руководитель, который заботится о том, чтобы у подчиненных были все необходимые ресурсы, таким образом дает понять, что считает их работу важной и значимой. Когда начальник хвалит сотрудника, он признаёт, что тот внес существенный вклад в работу компании. Отсюда следует, что катализаторы и подпитка влияют на значимость работы и дополняют принцип прогресса.

Как же должен вести себя руководитель, чтобы задействовать катализаторы и подпитку? Это вовсе не тайна: вспомните основы менеджмента, руководствуйтесь здравым смыслом и правилами приличия. Но, судя по дневниковым записям, мы часто игнорируем или забываем столь простые принципы. Некоторые наши испытуемые — весьма внимательные лидеры — не прибегали к катализаторам и подпитке на постоянной основе. Например, Майкл, специалист отдела закупок, как правило, проявлял себя как прекрасный руководитель, но часто бывал настолько занят, что его отношение к сотрудникам становилось токсичным. Когда поставщик не смог вовремя доставить срочный заказ и команде пришлось прибегнуть к авиаперевозке, чтобы не подвести клиента, Майкл понял, что сделка не будет прибыльной. В раздражении он сорвался на

подчиненных, обещав проделанную ими работу и игнорируя тот факт, что они тоже были не в восторге от действий поставщика. В своем дневнике Майкл написал: «В пятницу мы потратили \$28 000 на авиаперевозку 1500 швабр стоимостью \$30 каждая нашему второму по величине клиенту. Осталось поставить еще 2800 штук, и высока вероятность, что их тоже придется отправлять самолетом. Из добродушного руководителя отдела закупок я превратился в палача в маске. Все правила приличия забыты, нас прижали к стене. Бежать некуда, а вот драка вполне вероятна».

Заметим, что руководители и в благоприятной ситуации часто отдают предпочтение разработке долгосрочной стратегии или запуску новых проектов, в то время как прежде всего следовало бы обеспечивать необходимыми ресурсами исполнителей, чтобы они могли демонстрировать постоянный прогресс и ощущали поддержку. Но в ходе исследования мы неоднократно убеждались, что даже лучшие стратегии обречены на провал, если начальство игнорирует тех, кто трудится «за кулисами», воплощая их в жизнь.

### **Пример для подражания и полезный инструмент**

Мы могли бы рассказать о разнообразных (и вполне логичных) приемах, с помощью которых можно воодушевлять сотрудников и стимулировать их на достижение успеха. Но, наверное, более полезно познакомить вас с руководителем, постоянно практикующим подобные методы. Кроме того, вы узнаете о простом инструменте, который поможет любому управленцу прибегнуть к этой стратегии.

Грэм управляет небольшой группой химиков-технологов мультинациональной компании — назовем ее «Крюгер-Берн». Цель, поставленная перед командой, была предельно ясной и достаточно значимой: разработать безопасный биоразлагаемый полимер, чтобы заменить им продукты нефтепереработки в косметике (следовательно, речь шла о большом количестве товаров широкого потребления). Но, как и в других крупных



компаниях, реализация проекта сопровождалась сменой приоритетов высшего руководства, противоречивыми указаниями и неопределенностью в вопросах ответственности. Все это сбивало сотрудников с толку и порой угрожало выполнению задачи. Ресурсы были ограничены, а сам проект и карьера всех исполнителей находились под вопросом. Хуже того: на одном из начальных этапов важный клиент возмущенно отверг образец продукции, что сильно ударило по настрою команды. И все-таки Грэму удалось стимулировать сотрудников продолжать работу. Он постоянно решал возникающие проблемы, оказывал команде как материальную, так и эмоциональную поддержку.

Успех подхода этого руководителя можно объяснить четырьмя факторами. Во-первых, он создал благоприятную атмосферу в коллективе. Установка «последовательное решение задач» определяла поведение всех сотрудников. Например, если поступала жалоба от клиента, Грэм немедленно принимался за анализ проблемы вместе со всей командой и, избегая взаимных упреков, разрабатывал план по восстановлению отношений с заказчиком. Таким образом, руководитель демонстрировал сотрудникам модель поведения в кризисных ситуациях: не паниковать и не обвинять друг друга, а выявлять проблемы и их причины и разрабатывать план совместных действий. Это одновременно и практичный подход, и отличный способ позволить подчиненным ощутить, что они движутся вперед, даже в случае ошибок и неудач, сопровождающих любой сложный проект.

Во-вторых, Грэм всегда был в курсе повседневной деятельности и прогресса своей команды. Атмосфера терпимости, которую ему удалось создать, естественным образом способствовала этому процессу. Подчиненные без лишних напоминаний сообщали руководителю обо всем — о достигнутом прогрессе, неудачах и планах. В какой-то момент один из самых трудолюбивых сотрудников, Брейди, был вынужден прекратить экспериментировать с новым материалом, потому что не мог правильно выставить

параметры на аппарате. А поскольку доступ к оборудованию у команды был разрешен всего раз в неделю, такая новость никого не обрадовала. Но Брейди сразу же предупредил Грэма о неудаче. В тот вечер подчиненный сделал в дневнике такую запись: «Кажется, босс не в восторге от того, что мы потеряли неделю, но он, похоже, понимает ситуацию». Осознание проблемы позволило руководителю снабжать сотрудников необходимыми ресурсами, чтобы они могли достичь успеха.

В-третьих, поведение начальника менялось в зависимости от происходящих событий. Каждый день что-то могло случиться и повлиять на ход проекта и состояние сотрудников — как благоприятно, так и наоборот. Если Грэм не мог самостоятельно оценить обстановку, он начинал задавать вопросы. Чаще всего разобраться в ситуации было несложно — как, например, в тот день, когда Грэм узнал, что его начальство все-таки заинтересовано в проекте. В компании ходили слухи о реорганизации, сотрудники нервничали, поэтому такая новость должна была воодушевить их. Несмотря на то что информация поступила в выходной, Грэм немедленно связался с командой по телефону, чтобы поделиться радостной новостью.

В итоге начальник стал для подчиненных источником поддержки и положительных эмоций. Он всегда стремился быть в курсе событий, хотя и не контролировал каждый шаг. Эти два процесса очень похожи, но руководители, неусыпно следящие за ходом работы, — их называют микроменеджерами — совершают четыре ошибки:

- 1) не дают подчиненным проявлять самостоятельность. В отличие от Грэма, который поставил перед командой четкую стратегическую цель, но позволил сотрудникам самим определять пути ее достижения, микроменеджеры стремятся контролировать абсолютно всё;
- 2) часто требуют у подчиненных отчета о работе, но практической помощи не предлагают. Грэм, напротив, помогал анализировать ситуацию, когда кто-то из сотрудников докладывал о проблеме, и не забывал

выслушивать чужое мнение. В итоге нередко находилось нужное решение;

- 3) в случае возникновения проблем сразу же стремятся найти виноватого. Это вынуждает подчиненных скрывать свои неудачи — вместо того чтобы честно рассказать о них и искать пути решения, как произошло в случае с Брейди;
- 4) склонны собирать и накапливать информацию, чтобы впоследствии использовать ее как секретное оружие. Немногие осознают, как сильно это сказывается на удовлетворенности работой. Подозревая, что начальник утаивает потенциально важную информацию, подчиненный считает, что ему не доверяют. В результате мотивация ослабевает и человек работает не в полную силу. Грэм быстро информировал команду о мнении вышестоящего руководства по поводу проекта, об отзывах и потребностях клиентов, о возможных препятствиях и источниках помощи как внутри организации, так и за ее пределами.

Таким образом Грэму удавалось сохранять позитивный настрой сотрудников, их внутреннюю мотивацию и благоприятное отношение к ситуации. Приняв во внимание его линию поведения, руководители любого уровня смогут ежедневно способствовать прогрессу сотрудников.

Многим управленцам, несмотря на их благие намерения, сложно выработать привычки, кажушиеся Грэму естественными. Несомненно, первый шаг — осознание важности внутренней мотивации. Но чтобы сделать следующий шаг и перейти к действиям, необходимо приложить усилия. Понимая это, в помощь руководителям в ежедневной работе мы составили [опросник для оценки ежедневного прогресса \(размещен в конце главы\)](#). Цель, которую мы преследуем, — управление, стимулирующее достижения сотрудников день за днем.

## Кругооборот прогресса

Заинтересованность в работе положительно сказывается на ее результатах. В свою очередь, отличная работа и постоянные достижения влияют на моральное состояние сотрудника. Мы называем эту взаимосвязь «кругооборотом прогресса». Этот цикл поможет нам осознать потенциальные стимулирующие факторы.

Итак, вот наиболее важный скрытый смысл принципа прогресса: поддерживая подчиненных в ежедневной работе и стремлении к достижениям, руководители не только положительно влияют на их моральный дух, но и вносят вклад в долгосрочную деятельность организации, что, в свою очередь, благотворно сказывается на отношении людей к труду. Разумеется, у этой модели есть и минусы — кругооборот негативной обратной связи. Если начальник не отмечает достижения, это отрицательно сказывается как на морально-психологическом состоянии подчиненного, так и на результатах его работы. Снижение стимула к труду, в свою очередь, отрицательно влияет на настроение.

Другое важное свойство принципа прогресса связано с тем, что руководителям необязательно читать в душах подчиненных или придумывать сложные схемы, следуя которым люди с радостью примутся за работу и почувствуют себя счастливыми. Чтобы человек спокойно, сосредоточенно трудился, вполне достаточно проявить к нему уважение и внимание.

Эффективный руководитель должен научиться запускать кругооборот позитивной обратной связи. Для этого, возможно, потребуется кардинально пересмотреть свои установки. Бизнес-школы и авторы бизнес-литературы — да и сами лидеры — обычно делают акцент на управлении организацией или людьми. Но если сместить фокус внимания на управление прогрессом, то руководить и людьми, и компанией станет намного проще. Если вы будете поддерживать и подчеркивать достижения в значимой работе и хорошо относиться к людям, то их эмоции, мотивация и отношение к ситуации станут

способствовать высокой производительности. Качественное выполнение своих обязанностей продвинет компанию к успеху. А главное — ваши подчиненные будут любить свою работу.

---

## ОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ ЕЖЕДНЕВНОГО ПРОГРЕССА

В конце каждого рабочего дня пройдите по приведенному ниже списку, чтобы оценить итоги и спланировать свои действия на завтра. Через несколько дней вы сможете делать выводы, просматривая выделенные жирным шрифтом слова.

Для начала сосредоточьтесь на достижениях и неудачах. Подумайте, что их поддерживает или усугубляет (катализаторы, подпитка, тормозящие факторы и токсичные события). Затем оцените факторы, способствующие удовлетворению сотрудников работой, и полученную от них информацию о прогрессе и других событиях. Определите свои дальнейшие шаги.

Самая важная часть ежедневного анализа — план действий. Каким образом вы можете стимулировать сотрудников достигать прогресса?

### Прогресс

Вкратце опишите одно-два события, которые произошли сегодня и могут свидетельствовать о маленькой победе или возможном прорыве.

---

### Катализаторы

- Поставлены ли перед командой четкие краткосрочные и долгосрочные **цели**, позволяющие людям считать свою работу значимой?
- Есть ли у сотрудников достаточная степень **независимости**, чтобы решать проблемы самостоятельно и брать инициативу в свои руки?

- Есть ли у подчиненных все необходимые **ресурсы**, чтобы эффективно двигаться вперед?
- Хватает ли сотрудникам **времени**, чтобы сосредоточиться на значимой работе?
- Анализировали ли вы с командой достижения и проблемы, с которыми столкнулись сегодня, сделали ли какие-то **выводы**?
- **Помогаете** ли вы сотрудникам или ищете источник помощи, когда к вам обращаются и когда это необходимо? Поощряете ли подчиненных к сотрудничеству?
- Способствуете ли вы свободному обмену **идеями** внутри команды?

### Подпитка

- Демонстрируете ли вы **уважение** к подчиненным, признавая их вклад в достижения, принимая во внимание их идеи и относясь к ним как к профессионалам, чьему мнению вы доверяете?
- **Подбадриваете** ли вы тех, кто столкнулся с какими-то сложностями?
- **Поддерживаете** ли вы подчиненных, пытающихся справиться с личными или профессиональными проблемами?
- Сложилась ли в коллективе **дружеская атмосфера** как в личном, так и в профессиональном плане?

### Неудачи

Вкратце опишите одно-два события, которые произошли сегодня и могут свидетельствовать о небольшой неудаче или возможном кризисе.

---

## Тормозящие факторы

- Существует ли недопонимание в отношении краткосрочных или долгосрочных **целей**, влияющих на восприятие работы как значимой?
- **Ограничены** ли возможности команды в том, что касается решения проблем и ощущения причастности к работе над проектом?
- Хватает ли подчиненным **ресурсов**, чтобы эффективно двигаться вперед?
- Хватает ли сотрудникам **времени**, чтобы сосредоточиться на значимой работе?
- Возможно, вы или кто-то другой не смогли **помочь** команде, когда это понадобилось?
- «Наказываете» ли вы сотрудников за неудачи? Не забываете ли **извлекать уроки** и/или искать возможности, анализируя проблемы и достижения?
- Нет ли у вас привычки преждевременно прерывать презентацию или обсуждение новой **идеи**?

## Токсичные события

- Возможно, вы проявляете **неуважение** к кому-то из команды и не признаёте его вклад в прогресс, не прислушиваетесь к его идеям и не относитесь к нему как к профессионалу, чьему мнению можно доверять?
- Не **подрываете ли вы** своими действиями **мотивацию** кого-то из подчиненных?
- Возможно, вы **игнорируете** сотрудника, столкнувшегося с личной или профессиональной проблемой?
- Наблюдаете ли вы **напряженность** или враждебное отношение между членами команды или по отношению к вам?

## **Внутренняя удовлетворенность**

Видите ли вы какие-то признаки, позволяющие судить об удовлетворенности ваших подчиненных работой в текущий момент?

---

Какое отношение к работе, команде, руководству и компании в целом вы наблюдаете?

---

Эмоции

---

Мотивация

---

Какие произошедшие сегодня события могли повлиять на состояние сотрудников?

---

## **План действий**

Что я могу сделать завтра, чтобы усилить катализаторы и подпитку и добавить недостающие мотиваторы?

---

Что я могу сделать завтра, чтобы начать избавляться от выявленных тормозящих факторов и токсичных событий?

---



## Переосмысливая ценности. Рассказ основателя компании TOMS<sup>1</sup>

*Блейк Майкоски*

Осенью 2012 года я взял творческий отпуск, решив отдохнуть от своей компании TOMS. Казалось, я не решусь на такое никогда. Руководствовался я при этом не обычным в подобных случаях желанием попутешествовать по миру. Вместе с моей женой Хизер я переехал в Остин — туда, где вырос. Физическое и психологическое отдаление от бизнеса я решил использовать для того, чтобы немного покопаться в себе.

За шесть лет компания превратилась из скромного стартапа в моей квартире в Венеции в мультинациональную корпорацию с доходом, превышающим \$300 миллионов. Я все еще владел 100% акций организации и по-прежнему выполнял свое обещание: после продажи каждой пары обуви жертвовать еще одну пару нуждающимся. Но меня охватило разочарование. Дни тянулись однообразно, я перестал общаться со многими руководителями, занятыми повседневными делами. То, что некогда я считал смыслом своего существования, превратилось в обычную работу.

За время творческого отпуска я много размышлял о своих личных «Почему?». Я знал, почему основал эту компанию и почему на первоначальном этапе ко мне присоединялись другие. Я по-прежнему верил в миссию организации и ценность нашего вклада. Но мне было непонятно, почему нужно продолжать этот бизнес — и вообще стоит ли за это браться.

В конце концов я пришел к удивительному выводу: ощущение потерянности овладело мной из-за того, что деятельность TOMS оказалась сосредоточена собственно на процессе, а не на цели. Максимально сконцентрировавшись на том, что и как делать для наращивания оборотов, мы совершенно забыли о нашей основной миссии: благодаря

бизнесу улучшать качество жизни. Это главное конкурентное преимущество компании, позволяющее установить эмоциональную взаимосвязь с клиентами и мотивировать сотрудников — ведь они понимают, что делают нечто большее, чем просто покупают обувь или выполняют свою работу.

После творческого отпуска я вернулся обновленным. Передо мной стояла четкая цель: сделать TOMS идеологией.

## **Рождение компании**

Идея создать TOMS родилась у меня во время другого творческого отпуска. На тот момент я уже успел основать и продать несколько бизнесов (прачечную с доставкой на дом, компанию, занимающуюся наружной рекламой, онлайн-курсы по подготовке водителей) и окунуться в мир реалити-ТВ (вместе с сестрой участвовал в шоу The Amazing Race<sup>[4]</sup>, а также создал кабельный канал, где транслировали исключительно реалити-шоу). В 2006 году я решил устроить себе отпуск и поехал в Аргентину учиться играть в поло. Знаю, у вас создается впечатление, что меня кидает из стороны в сторону, но я всегда с жаром предавался новым увлечениям.

В Буэнос-Айресе я познакомился с женщиной, которая работала на некоммерческую компанию и доставляла обувь детям из бедных семей, проживающих в сельской местности. Она пригласила меня составить ей компанию, и этот опыт изменил всю мою жизнь. В каждой городке нас встречали радостными криками и со слезами на глазах. Я познакомился с двумя братьями, 10 и 12 лет, у которых на двоих была всего одна пара обуви, да и та слишком большого размера. Поскольку местные законы запрещали появляться в школе босыми, мальчикам приходилось посещать занятия по очереди. Их мать зарыдала, когда я вручил ей ботинки, подходящие ее сыновьям по размеру. Мне не верилось, что такой простой поступок способен оказать столь сильное влияние на жизнь людей.

И я решил двигаться дальше. Можно было бы отправиться домой и попросить друзей отдать мне поношенную одежду для

передачи бедным или сделать пожертвование в их пользу, но я задумал основать коммерческую компанию, которая будет работать по принципу: один товар продаем, другой — дарим. Свой бизнес я назвал Shoes for Tomorrow, что позже превратилось в Tomorrow's Shoes и, наконец, в TOMS — теперь эта надпись помещалась на небольших ярлычках на обуви. (И сегодня при знакомстве со мной многие удивляются, поскольку уверены, что меня должны звать Томом.)

Вместе с инструктором по поло Алехо мне удалось убедить местного производителя обуви создать более современную версию «альпаргатас» — холщовых туфель, которые жители Аргентины носят вот уже несколько веков. Если использовать терминологию Эрика Риса из книги «Бизнес с нуля»<sup>[5]</sup>, наша первая модель была «минимально жизнеспособным продуктом». На обуви оставались пятна от клея, размерная сетка была аргентинской, и одна пара отличалась от другой. И все же это были достаточно хорошие туфли, чтобы можно было протестировать идею на моих друзьях в Лос-Анджелесе. Я поставил цель: продать в Америке 250 пар, чтобы иметь возможность столько же подарить жителям Аргентины.

Вернувшись домой, я устроил обед для своих подруг, чтобы получить их совет. Обувь им понравилась, а рассказ об идее помогать нуждающимся детям воодушевил еще больше. Женщины назвали несколько местных магазинчиков, которые могли бы стать точками розничных продаж. Я отправился в один из них, American Rag, и попросил о встрече с менеджером по закупкам. Я знал, что моя обувь не сможет конкурировать с другими моделями только в плане качества или стоимости, поэтому рассказал менеджеру об идее, лежащей в основе бизнеса. Тот магазин стал нашей первой точкой розничных продаж.

Спустя какое-то время, субботним утром, я проснулся от вибрации телефона. В то время сайт TOMS был настроен так, чтобы каждое сообщение о покупке обуви отправлялось на мой мобильник. Обычно продавали мы только друзьям и

родственникам и радовались любым другим случайным клиентам. Но в тот день телефон все жужжал, жужжал и жужжал. За завтраком я начал листать газету Los Angeles Times и обнаружил, что вместо коротенькой заметки о моей компании репортер отдела моды написал целую статью на первую страницу раздела «Календарь». К концу дня мы продали 2200 пар обуви. Невероятно, но это был наш первый опыт управления производственно-сбытовой деятельностью. В моей квартире оставалось меньше 200 пар.

В течение следующих шести месяцев я трудился вместе с командой стажеров, чтобы превратить свой «обувной проект» в настоящую компанию. Внимание к нам проявили и такие издания, как Vogue, People, Time, Elle. А вскоре в нашей обуви начали сниматься знаменитости — Тоби Магуайр, Кира Найтли, Скарлетт Йоханссон. Компания Nordstrom рекомендовала приобретать нашу продукцию. К концу лета мы продали 10 тысяч пар. Концепция бизнеса давала явные плоды.

## **Разочарование**

К 2011 году, за пять лет существования, компания TOMS демонстрировала годовой темп роста в 300%. Мы только что продали свою 10-миллионную пару обуви. Идея «один к одному» (которую бизнесмены, как правило, считали милой, но нерациональной с финансовой точки зрения) обернулась явным успехом. Мы решили расширить продуктовую линейку и заняться очками. На каждую проданную пару приходилась одна подаренная (либо мы предлагали лечение для восстановления зрения). Отличались мы от многих и по другим параметрам: треть дохода поступала благодаря прямым продажам потребителю через сайт. Мы практически не вкладывались в традиционную рекламу, позволяя пяти миллионам наших подписчиков в соцсетях работать в стиле сарафанного радио.

В сентябре 2012 года мы с Хизер поженились. Я нанял опытную команду для управления повседневными операциями и впервые с момента основания бизнеса ощутил, что могу взять

паузу. И испытал одновременно и облегчение, и беспокойство. Воодушевление и дружеская атмосфера на начальном этапе создания бизнеса сменялись более иерархичной структурой. Управленческий состав погряз в межличностных конфликтах и перебранках, а ключевые игроки были уверены, что используемые нами процессы и системы аналогичны существовавшим и в других компаниях. Наша же была сосредоточена на том, чтобы сохранить уже созданное, и никто не думал о новых возможностях. Я заметил, что давно работавшие у нас сотрудники начали увольняться, переходя в более креативные компании, и осознал, что втайне мечтаю последовать их примеру.

Я и раньше основывал и продавал компании, но TOMS отличалась от остальных. Для меня это был не просто бизнес, это была моя жизнь. Тот период неопределенности можно сравнить со сложным этапом в браке. Ты думал, что нашел родственную душу (свою компанию), но любви больше нет. Что же делать? Творческий отпуск стал для меня аналогом похода к семейному психологу. Я решил не отходить от дел, приложить усилия и посмотреть, сможем ли мы восстановить былые отношения с бизнесом. Если бы проблема была чисто делового характера, я бы организовал выездное мероприятие для разработки стратегии. Но вопрос касался и меня лично. Мне нужно было определить план дальнейших действий в отношении компании и свою роль в этом процессе. А анализировать ситуацию я предпочитаю в одиночестве.

Уезжая в Остин, я старался не поднимать большого шума вокруг этого события и всем говорил, что мы с Хизер решили продолжить наш медовый месяц. Но, оказавшись на родине, я много времени проводил наедине с собой и думал. Еще я общался с теми, кто, на мой взгляд, мог дать дельный совет и вдохновить меня: регулярно беседовал со своим наставником в вопросах бизнеса, друзьями-предпринимателями, а также лидерами в коммерческом и некоммерческом секторе, неизменно вызывающими мое восхищение. Я посещал конференции в разных уголках страны, чтобы узнать больше о

социальном предпринимательстве и развитии в глобальном масштабе.

Именно в тот период я прочитал необыкновенную книгу Саймона Синека *Start with Why. How great leaders inspire action* («Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать»)<sup>[6]</sup>. В ней рассказывается о знаменитых личностях, побуждающих к действию (например, о Мартине Лютере Кинге), и о компаниях (например, Apple), создающих настолько привлекательные продукты, что фанаты выстраиваются за ними в очередь. Синек доказывает, что создать и запустить подобный процесс может только человек, знающий ответ на вопрос «Почему?». За таким человеком люди потянутся, будут приобретать его продукцию и верить в то, во что верит он.

Чем больше я обдумывал эти слова, тем отчетливее понимал, что TOMS отклонилась от курса, от своего «Почему?». На заре существования компании мы всегда вдохновляли людей нашей историей: «Мы не продаем обувь. Мы продаем обещание: каждая покупка принесет ощутимую пользу детям, которым нужны ботинки». Но желание стремительно наращивать обороты отдалило нас от этой миссии и заставило сосредоточиться на вопросах «Что?» и «Как?» — точно так же, как любой другой бизнес. Ставя перед собой амбициозные планы продаж, мы начали предлагать выгодные сделки и скидки на сайте, чего раньше никогда не делали. Наша маркетинговая стратегия сосредоточилась на продукции, а не на цели. И в итоге ответственность за эти ошибки нес я как руководитель компании. Горькая пилюля...

Еще одно озарение посетило меня во время игры футбольной команды «Даллас ковбойс». Я познакомился с человеком по имени Джо Форд. Он рассказал, что его сын Скотт тоже сделал бизнес инструментом помощи людям. Скотт торговал кофе в Руанде. Джо объяснил, что в цепочке производства кофе большое значение имеет вода. Если кофейные зерна промывают специально очищенной водой, напиток превращается из типового в эксклюзивный и за него

можно выручить намного больше. Компания Скотта Westrock Coffee помогала руандийским производителям строить общественные станции для промывки зерен, чтобы повысить ценность продукта и предотвратить распространение инфекций, передающихся через воду. Кроме того, компания закупала зерна напрямую у фермеров, что позволяло разрушить несправедливую систему контроля цен в этой отрасли, и предлагала займы под низкие проценты в качестве альтернативы грабительским ставкам других кредиторов. И самое главное: компания Westrock Coffee была прибыльным бизнесом и продавала необыкновенный кофе.

После встречи со Скоттом я подумал, что кофейная история может сослужить хорошую службу и TOMS и, возможно, поможет мне выйти из депрессивного состояния. Я, как и большинство предпринимателей, получаю кайф, когда начинаю что-то новое и совершаю неожиданные поступки. В нашем обувном бизнесе уже никто не сомневался, но немногие были готовы поверить, что мы можем также торговать кофе. Расширение бизнеса могло бы стать поводом опробовать новую стратегию розничной торговли, о чем я давно мечтал. Мне хотелось создать сеть кафе, где люди встречались бы, обменивались идеями и черпали вдохновение, а также знакомились с «Почему?» компании TOMS. Этот план — и предстоящие сложности — возродили меня к жизни.

Я поделился своими мыслями с высшим руководством. Предполагалось, что компания TOMS Roasting, как и TOMS Shoes, будет действовать по принципу «один к одному»: за каждый проданный мешок кофе мы станем снабжать кого-то из нуждающихся запасом чистой воды на неделю. Когда согласие было получено, я быстро собрал небольшую команду сотрудников, чтобы начать реализацию проекта под кодовым названием «Мешок». Жил я по-прежнему в Остине. Но чем чаще мы с Хизер (она работала в компании с самого начала и знала этот бизнес — как и меня — лучше большинства других) обсуждали свои планы, тем отчетливее она понимала, что мой творческий отпуск подходит к концу. Мы только что купили дом

и познакомились с прекрасными людьми, но в начале 2013 года жена сказала мне: «Блейк, нам нужно вернуться в Лос-Анджелес». Было очевидно, что, если я собрался вплотную заняться TOMS, требовалось мое присутствие.

## **Возвращение**

Я был рад вернуться, но сразу же наделал стандартных ошибок, которые совершают основатели, мечтающие возродить бизнес. Во-первых, когда я рассказывал о своей задумке — использовать производство кофе, чтобы вернуться к идеям, лежащим в основе TOMS, — у меня не было четкого плана. Это заставило некоторых коллег понервничать. Во-вторых, я попросил директора по маркетингу позволить мне заняться продвижением торговой марки и коммуникациями — я считал это ключевыми направлениями нашей новой стратегии. Мне хотелось не только расширить бизнес, но и воодушевить клиентов. Однако я быстро понял, что мне лучше оставаться в роли основателя: задавать направления развития компании и путешествовать по стране, рассказывая о своих идеях, а не управлять отделом маркетинга или другим подразделением.

Несмотря на все эти трудности, в 2013 году мы запустили кофейный бизнес, реализуя товары в магазинах органических продуктов, открыли три собственных кафе и начали выходить на международный рынок. Сегодня благодаря нашим усилиям люди в разных уголках мира будут иметь доступ к чистой воде в течение более чем 175 тысяч недель. Наш новый продукт вызвал пристальное внимание и заставил клиентов вспомнить о TOMS. Но самый важный итог нового предприятия, на мой взгляд, — возможность мыслить шире, не бояться перемен и помнить о ключевой идее бизнеса.

Я и сам научился стирать границы и понял, что моя конечная цель — создать самую влиятельную и вдохновляющую компанию в мире. Это невозможно сделать в одиночку. Я решил встретиться с представителями частных инвестиционных фондов, которые зарекомендовали себя в сфере помощи



предпринимателям, желающим перейти на новый уровень. После тщательного анализа в середине 2014 года я продал 50% TOMS компании Bain Capital. Мы четко определили мою роль и обязанности и сошлись на том, что необходимо нанять CEO мирового уровня.

Кандидат, которого мы выбрали, Джим Эллинг, воплощает в себе ключевые ценности организации. Поначалу «кофейное направление» его несколько смутило (Джим долгое время работал на руководящих позициях в Starbucks), но вскоре он понял лежащую в основе идею. Создание TOMS Roasting не было попыткой конкурировать с крупными игроками. Этот смелый шаг направлен на то, чтобы укрепить связи с общественностью и помогать большему количеству людей. За последний год наш бизнес благодаря Эллингу стал стабильным, мы научились мыслить стратегически. Сегодня мы также продаем сумки и спонсируем роды нуждающимся женщинам, а еще предлагаем рюкзаки, средства от реализации которых идут на борьбу с буллингом.

Компании TOMS уже шестнадцать лет, и я чувствую себя как никогда энергичным и полным вдохновения. Мы уже прошли долгий путь, но я вижу невероятные возможности для развития. Причины, лежащие в основе существования компании, — не просто мои амбиции и не только продажа обуви или любого другого продукта, реализацией которого мы, возможно, займемся в будущем. Для того чтобы осознать, насколько мощное оружие я создал и как еще можно его использовать, мне пришлось взять творческий отпуск. Сегодня я вижу перед собой четкую цель, рядом прекрасные партнеры, и я предвкушаю многочисленные приключения, ожидающие нас в будущем.

## Об авторах

**Тереза Амабайл** (Teresa M. Amabile) — профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса; автор книги Creativity in Context («Креативность в контексте») (Westview Press, 1996).

**Льюис Гаррад** (Lewis Garrad) — старший консультант и советник компании Mercer Sirota.

**Дачер Келтнер** (Dacher Keltner) — профессор факультета психологии Калифорнийского университета в Беркли; автор книги Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life («Хорош от рождения: как обрести смысл жизни») (W. W. Norton, 2009).

**Джон Коулман** (John Coleman) — соавтор книги Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders («Призвание и цель: истории, рассказанные ведущими молодыми бизнесменами») (Harvard Business Review Press, 2013).

**Стивен Крамер** (Steven J. Kramer) — независимый исследователь, писатель и консультант; автор книг Creativity Under the Gun («Креативность под дулом пистолета») (HBR, 2002) и Inner Work Life («Удовлетворенность от работы») (HBR, 2007). В соавторстве с Терезой Амабайл написал книгу The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work («Принцип прогресса. Используйте маленькие победы, чтобы заряжать сотрудников радостью, вдохновением и желанием творить») (Harvard Business Review Press, 2011).

**Ник Крэйг** (Nick Craig) — президент Института подлинного лидерства.

**Блейк Майкоски** (Blake Mycoskie) — основатель и главный поставщик обуви TOMS.

**Энди Молински** (Andy Molinsky) — профессор, преподаватель организационного поведения в Международной бизнес-школе Брандейса. Автор книг *Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures Without Losing Yourself in the Process* («Глобальное притворство: как адаптироваться к особенностям разных культур и не потерять себя в процессе») (Harvard Business Review Press, 2013) и *Step Outside Your Comfort Zone, Rise to the Challenge, and Build Confidence* («Выйти из зоны комфорта, принять вызов и стать увереннее») (Avery, 2017).

**Дэн Понтефрак** (Dan Pontefract) — автор книг *The Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization* («Определяем цель: в сфере личного и профессионального развития и в контексте деятельности организации») (2016) и *Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization* («Единым фронтом: как воспитать преданных и увлеченных сотрудников») (Wiley, 2013). Дэн — главный идеолог компании TELUS, которая занимается беспроводной и интернет-связью.

**Эмили Смит** (Emily Esfahani Smith) — автор книги *The Power of Meaning: Crafting a Life That Matters* («Сила смысла. Создай жизнь, которая имеет значение»<sup>[7]</sup>) (Crown, 2017); редактор в Гуверовском институте при Стэнфордском университете, где руководит проектом Ben Franklin Circles (общество исповедующих заповеди Бена Франклина), который реализуется совместно с культурным центром 92nd Street Y и Citizen University. Ее цель — помогать людям обрести смысл жизни.

**Скотт Снук** (Scott A. Snook) — адъюнкт-профессор, преподаватель организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса. Прослужил 22 года в инженерных войсках США.

**Мортен Хансен** (Morten Hansen) — профессор Калифорнийского университета в Беркли и частного университета INSEAD во Франции; автор книги *Collaboration:*

How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results («Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству»)<sup>[8]</sup>.

**Кристи Хеджес** (Kristi Hedges) — ведущий коуч, специализирующаяся на общении руководителей с подчиненными, автор книг The Inspiration Code: How the Best Leaders Energize People Every Day («Секрет вдохновения. Как успешные руководители ежедневно заряжают своих сотрудников энергией») (AMACOM, 2017) и The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others («Сила присутствия. Используйте свой потенциал, чтобы влиять на окружающих») (AMACOM, 2017). Президент организации Hedges Company и преподаватель Института трансформационного лидерства при Джорджтаунском университете.

**Томас Чаморро-Премузик** (Tomas Chamorro-Premuzic) — CEO компании Hogan Assessments, профессор, преподаватель психологии бизнеса в Университетском колледже Лондона и Колумбийском университете, а также партнер Entrepreneurial Finance Lab в Гарварде. Его последняя книга The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential («Кадровые ловушки. Почему в попытках раскрыть потенциал сотрудника стоит оперировать фактами, а не полагаться на интуицию») опубликована в 2017 году.

# Примечания

## Глава 1

Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 20 декабря 2012 года.

1. Employee Engagement Research Report. Blessing White, January 2013; <http://blessingwhite.com/research-report/2013/01/01/-employee-engagement-research-report-update-jan-2013>.
2. R. D. Putnam. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (New York: Touchstone Books, 2001).

## Глава 2

Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 10 июля 2017 года.

1. E. O'Boyle and A. Mann. American Workplace Changing at a Dizzying Pace, Gallup News, February 15, 2017.
2. K. Brooks Job, Career, Calling: Key to Happiness and Meaning at Work? Psychology Today, June 29, 2012, [https://-www.psychologytoday.com/blog/career-transitions/201206/job-career-calling-key-happiness-and-meaning-work](https://www.psychologytoday.com/blog/career-transitions/201206/job-career-calling-key-happiness-and-meaning-work).
3. J. M. Berg, J. E. Dutton, A. Wrzesniewski. What Is Job Crafting and Why Does It Matter? Working paper, Center for Positive Organizational Scholarship, Ross School of Business, University of Michigan, 04. 2007.
4. L. Lee. Should Employees Design Their Own Jobs? Insights by Stanford Business, January 22, 2016.
5. The Positive Effect of Creative Hobbies on Performance at Work, PsyBlog (blog), April 28, 2014, <http://www.spring.org.uk/2014/04/-the-positive-effect-of-creative-hobbies-on-performance-at-work.php>.

## Глава 3

1. Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 20 октября 2012 года.

## Глава 4

Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 3 августа 2012 года.

1. E. Esfahani Smith, J. L. Aaker, Millennial Searchers. New York Times, November 30, 2013; and A. Wrzesniewski et al., “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work,” Journal of Research in Personality 31 (1997).

2. Bureau of Labor Statistics, U. S. Department of Labor. Retail Salespersons and Cashiers Were Occupations with Highest Employment in May 2015. The Economics Daily, November 2017.

3. A. Grant. In the Company of Givers and Takers. Harvard Business Review, April 2013.



## Глава 5

Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 20 мая 2012 года.

1. P. L. Hill and N. A. Turiano. Purpose in Life as a Predictor of Mortality Across Adulthood. Psychological Science 25, no. 7 (2014).

## **Глава 6**

[1.](#) Адаптировано из материала в Harvard Business Review в мае 2014 года.

## Глава 7

Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 17 августа 2017 года.

1. Deloitte. 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning Over the Next Generation of Leaders,” 2016, <https://www2.deloitte.com/content/-dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>.

2. R. R. Vallacher, D. M. Wegner. A Theory of Action Identification (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1985).

## Глава 8

Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) 17 августа 2017 года.

1. The Most and Least Meaningful Jobs. Payscale, [http://-www.payscale.com/data-packages/most-and-least-meaningful-jobs/least-meaningful-jobs](http://www.payscale.com/data-packages/most-and-least-meaningful-jobs/least-meaningful-jobs).
2. T. A. Judge et al. The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature. *Journal of Vocational Behavior* 77, no. 2 (2010).
3. M. F. Steger. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012); G. Spreitzer et al. A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science* 16, no. 5 (2005); and C. M. Gartenberg et al. Corporate Purpose and Financial Performance. Columbia Business School Research Paper no. 16-69, June 30, 2016.
4. M. Carton. 'I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon': How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. *Administrative Science Quarterly*, 2017; and C. A. O'Reilly et al. The Promise and Problems of Organizational Culture. *Group and Organization Management* 39, no. 6 (2014).
5. A. Wrzesniewski and J. E. Dutton. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001).
6. H. B. Kappes and G. Oettingen. Positive Fantasies About Idealized Futures Sap Energy. *Journal of Experimental. Social Psychology* 47, no. 4 (2011).

[Z](#) T. Schnell et al. Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications. *Journal of Positive Psychology* 8, no. 6 (2013); A. L. Kristof-Brown et al. Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology* 58 (2005); and A. Bhaduri, *Don't Hire the Best: An Essential Guide to Building the Right Team* (Hogan Press, 2013).

## Глава 9

1. Адаптировано из материала на сайте [hbr.org](http://hbr.org) в мае 2011 года.

## **Глава 10**

[1.](#) По материалам статьи, опубликованной в Harvard Business Review в январе-феврале 2016 года.

## Примечания редакции

[1] Пинк Д. Драйв. М. : Альпина Паблишер, 2020.

[2] Стивен (Стив) Джобс (1955–2011) — американский предприниматель, изобретатель и промышленный дизайнер, получивший широкое признание в качестве пионера эры информационных технологий. Один из основателей корпорации Apple. *Прим. ред.*

[3] Джон Скалли (род. 1939) — американский бизнесмен. Вице-президент (1970–1977) и президент (1977–1983) компании PepsiCo. С 8 апреля — генеральный директор корпорации Apple (1983–1993). *Прим. ред.*

[4] The Amazing Race — реалити-шоу, в котором команды из двух человек, состоящих между собой в определенного рода отношениях, участвуют в гонках вокруг света, соревнуясь с другими командами. Участникам необходимо в конце каждого этапа прибыть первыми к «пит-стопам» для выигрыша призов и продолжения гонки, а также избежать финиширования последними, что может закончиться либо выбыванием из числа участников, либо значительными трудностями в следующем туре. *Прим. пер.*

[5] Рис Э. Бизнес с нуля. М. : Альпина Паблишер, 2002.

[6] Синек С. Начни с «Почему». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. М. : Эксмо, 2021.

[7] Смит Э. Сила смысла. Создай жизнь, которая имеет значение. М. : АСТ, 2018.

[8] Хансен М. [Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.



# МИФ Бизнес

Все книги  
по бизнесу  
и маркетингу:  
[mif.to/business](https://mif.to/business)  
[mif.to/marketing](https://mif.to/marketing)

Узнавай первым  
о новых книгах,  
скидках и подарках  
из нашей рассылки  
[mif.to/b-letter](https://mif.to/b-letter)



#mifbooks

# Над книгой работали



Руководитель редакционной группы *Светлана  
Мотылькова*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Ольга Мельникова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Юлия Анохина*

Корректоры *Евгения Мазаник, Юлия Молокова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги подготовлена компанией

[Webkniga.ru](http://Webkniga.ru), 2023