

Тони Шварц / Жан Гомес / Кэтрин Маккарти
**ТО, КАК МЫ РАБОТАЕМ, —
НЕ РАБОТАЕТ**
ПРОВЕРЕННЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННОЙ ЭНЕРГИЕЙ

Почему это так распространено, но стремление иметь все больше и больше работы и тому, что мы имеем все меньше и меньше. Мы все стремимся достичь идеального, что не означает, что мы достигли идеального. Идеальный мир, работа и история неслыханная.



Книга То, как мы работаем, – не работает

Проверенные способы управления жизненной энергией

Тони Шварц, Жан Гомес, Кэтрин Маккарти
Альпина Паблишер, 2011
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Это одна из немногих книг о том, как нужно работать, после прочтения которой не возникает чувства безнадежности. В ней рассказывается, как современный работник может избавиться от ощущения, что он живет как белка в колесе. Наблюдения и рекомендации авторов, подкрепленные примерами из практики таких компаний, как Ford, Sony и Ernst & Young, заставляют читателя всерьез задуматься о том, правильно ли организован рабочий процесс в его компании. Хотя в книге описывается целый ряд узкоспециальных HR-методик, таких как проведенные Gallup исследования уровня вовлеченности сотрудников, авторов нельзя обвинить в злоупотреблении профессиональным жаргоном. Поскольку во многих отраслях все больше используются новейшие технологии, авторам наверняка придется через некоторое время выпустить обновленное издание своей книги. *BooksInShort* рекомендует ее руководителям, которые недовольны тем, как организована работа их компаний, HR-менеджерам, уставшим от суеты сотрудникам, а также всем, кто хотел бы обрести более полный контроль над своей карьерой и личной жизнью.

Основные идеи

- Основной принцип современной трудовой культуры – “больше, выше, быстрее” – подавляет интерес к работе, способность к творчеству и желание мыслить.
- Работа на износ ведет к падению производительности и снижению удовлетворенности результатами своего труда.
- Важно не то, сколько человек работает, а то, как он это делает.
- Качество работы и жизни в целом определяется тем, как удовлетворяются физические, эмоциональные, интеллектуальные и духовные потребности человека.
- Крепкое здоровье помогает не только работать эффективнее, но и получать от работы удовольствие.
- Сотрудники должны находиться в эмоционально комфортной “зоне производительности”, а не пребывать постоянно в “зоне выживания”.
- Не пытайтесь делать несколько дел одновременно: это снижает личную продуктивность и нарушает душевное равновесие.
- Работа в режиме многозадачности вредна для психического здоровья.
- Сотрудники компаний должны видеть смысл в своей работе.
- Успешные организации заботятся о физических, эмоциональных, интеллектуальных и духовных потребностях своих работников.

Краткое содержание

Больше, выше, быстрее

Современные технологии позволяют человеку работать больше и быстрее, чем раньше. Сегодня он имеет возможность находиться на связи со своей компанией круглые сутки – даже дома или в отпуске. Технологии призваны облегчать труд, но, как это ни парадоксально, они часто одновременно и осложняют жизнь, отвлекая внимание от стоящих перед нами задач. Кроме того, стандартный рабочий график большинства организаций обычно не учитывает индивидуальных особенностей работников и естественных психологических и физиологических ритмов, которым подчиняется их жизнь.

“Постоянная спешка, характерная для многих организаций, плохо сказывается на способности к творчеству и обдуманному принятию решений, качестве работы, вовлеченности в дело и в конечном итоге на эффективности”.

Традиционный способ организации рабочего процесса неэффективен прежде всего из-за широко распространенного убеждения руководителей в том, что их подчиненные способны работать, как машина, – с постоянной нагрузкой, в одном и том же темпе на протяжении длительного времени. Но люди не компьютеры. Наивысших результатов они достигают, когда равномерно чередуют периоды напряженной работы с отдыхом. Однако с необходимостью этой смены считаются редко, заставляя сотрудников работать в интенсивном режиме, несмотря на накапливающуюся усталость.

“В подавляющем большинстве случаев люди со временем начинают работать все хуже и хуже”.

Чтобы работники смогли раскрыть свой потенциал, нужно позаботиться об удовлетворении потребностей четырех типов:

- **Восстановление сил (тело).** Периодическая “перезарядка батареек”, чтобы оставаться здоровым, энергичным и выносливым.
- **Безопасность (эмоции).** Ощущение того, что вас, любят, ценят и уважают.
- **Самовыражение (интеллект).** Свобода в выражении своего мнения, в развитии и применении своих уникальных способностей и талантов.
- **Значение (душа).** Осознание смысла выполняемой работы.

“В отличие от... слепой веры в удачу и убежденности в том, что все образуется само собой, если этого захотеть, «реалистичный оптимизм» сочетает в себе положительный настрой с сознанием того, что нужного результата можно и не получить”.

Несмотря на обилие информации по психологии, работники разных уровней плохо осознают свои потребности; у них отсутствует инстинкт, который заставлял бы их стремиться к удовлетворению своих потребностей и искать компанию, которая заботится о своих работниках. Люди мечутся, стараясь сделать как можно больше за меньшее время и с меньшими ресурсами. Напряженный темп работы не оставляет времени на то, чтобы задуматься, сосредоточиться, расставить приоритеты и определить долгосрочные цели, которые сделали бы деятельность более осмысленной. В результате качество работы неизбежно падает. Чтобы разорвать этот порочный круг, работодателям следует формировать корпоративную культуру, которая помогала бы сотрудникам сосредоточиться на текущих задачах и пробуждала бы у них интерес к работе.

“Когда нам предстоит по-настоящему важное дело, мы беремся за него с удвоенной энергией, с убежденностью, целеустремленностью, энтузиазмом и настойчивостью”.

Изменить традиционный подход к организации рабочего процесса непросто. Начните с введения новых производственных стандартов и процедур: например, регулярно проводите мозговые штурмы и выделяйте время на физическую разминку сотрудников. Чтобы новые модели поведения вошли в привычку, приучайте к ним постепенно, стимулируя многократные повторения. Музыканты оттачивают свои навыки постоянными упражнениями, достигая такого уровня мастерства, который позволяет им не только исполнять произведения, но и импровизировать. Новые правила работы и процедуры (например, сокращение длительности совещаний до часа или регулярные короткие дискуссии для постановки целей) будут приняты сотрудниками, если они будут соответствовать их физическим, умственным, эмоциональным и духовным потребностям, а также иметь позитивный и конкретный характер.

“Физическое здоровье положительно влияет на мыслительные способности и эмоциональное состояние человека, а эти два фактора, в свою очередь, оказывают мощное влияние на продуктивность”.

Напряжение, испытываемое человеком на работе, истощает силы так, что он просто не успевает их восстанавливать. Электронная почта, предполагающая, что вы всегда на связи и быстро отреагируете на любое сообщение, не дает даже дома оторваться от дел, забыть о проблемах и расслабиться. Уставшие и эмоционально опустошенные, работники ищут источники энергии в том, что еще больше подрывает их силы, – кофеине, сладостях и алкоголе. Чтобы научиться по-настоящему восстанавливать силы, нужно, чтобы удовлетворялись потребности указанных четырех типов, а руководители должны способствовать изменению поведения в этих областях.

Физические потребности

Наш организм подчиняется суточному ритму, и определенное количество часов человек должен проводить во сне. Но когда рабочая нагрузка возрастает, сном жертвуют в первую очередь, даже не понимая, что сокращение времени на сон снижает, а не увеличивает продуктивность. Недосыпание мешает ясно мыслить, запоминать информацию и принимать решения. Отдыхать можно не только ночью. Для восстановления энергии следует делать перерывы в течение дня – лучше всего через каждые полтора часа интенсивной работы. Регулярный отдых способствует концентрации внимания, повышению производительности и усилению чувства удовольствия от работы. Дыхательные упражнения, медитация и периодическое отключение внимания от работы оказывают на нас такое же освежающее воздействие, как и сон. Не менее важны регулярные физические нагрузки, например аэробика и силовые тренировки: они помогают поддерживать мышечный тонус и улучшают кровоснабжение мозга, что положительно сказывается на мыслительных способностях.

“Умение контролировать свои эмоции помогает налаживать взаимоотношения с окружающими и повышать производительность труда”.

Еще один фактор, влияющий на продуктивность, – правильное питание. Основной принцип современной трудовой культуры – “больше, выше, быстрее” – вынуждает нас есть на скорую руку и что попало. Мы пропускаем завтрак, затем пытаемся восполнить энергию нездоровой калорийной пищей, подвергая себя риску заработать ожирение или диабет. Чтобы продуктивно работать, нужно есть часто и маленькими порциями, избегая блюд с высоким содержанием сахара, соли или жиров.

“Если вы не испытываете искреннюю любовь к тому, чем занимаетесь, а просто стараетесь хорошо выполнять свою работу, она не принесет вам ни воодушевления, ни прилива сил”.

Поскольку физическое состояние сотрудников напрямую влияет на производительность труда, работодателям следует думать не о том, сколько времени сотрудники проводят на работе, а о том, как они его проводят. Разработайте для своих сотрудников программы здорового образа жизни и спортивные мероприятия; рассматривайте их не просто как один из бонусов, а как средство повышения производительности.

Эмоциональные потребности

Эффективность труда зависит и от психологического состояния работника. Опытные менеджеры хорошо улавливают, какие чувства испытывают подчиненные, и учитывают их в собственных действиях. Эмоциональная энергия сотрудников распределяется на четыре “зоны”: “выживания”, “истощения”, “восстановления” и “производительности”. Руководители должны заботиться о том, чтобы подчиненные не “перегорали” и как можно дольше находились в “зоне производительности”, где они спокойны, увлечены работой и полны энергии и оптимизма. Чтобы оставаться в этой “зоне”, внимание человека должно быть сфокусировано на достижении конкретных целей.

“Нас обучают накапливать знания, развивать навыки и строить карьеру. Но никто нас не учит разбираться в себе и ставить жизненные цели”.

В “зоне выживания” сотрудники становятся агрессивными, злыми и раздражительными, испытывают разочарование, страх, тревогу. Происходит это не только из-за перегруженности работой, но и из-за того, что некоторые руководители уверены, что подчиненные лучше работают под страхом наказания. Ни в коем случае нельзя использовать агрессию и страх в качестве инструментов управления. Задача руководителя – оказывать подчиненным помощь в восстановлении сил, пробуждать в них положительные эмоции и укреплять мотивацию, чтобы те как можно дольше оставались в “зоне производительности”. Подобно врачам, менеджеры должны строго следовать принципу “Не навреди”.

“Организация, которая заботится о своих сотрудниках и сплачивает их вокруг осмысленной цели, таким образом заботится о собственном развитии”.

Как работодателям, так и работникам нужно избавиться от привычки машинально реагировать на “раздражители” – ситуации, несущие в себе угрозу лично им. Нужно учиться распознавать такие ситуации и тщательно обдумывать свои шаги, прежде чем что-либо предпринимать. Если вас раздражает поведение коллеги, не спешите высказывать ему свое возмущение и не ищите злого умысла в его действиях. Как бы вам ни хотелось сразу навести порядок, сдержитесь. Отделите факты от предположений, возьмите эмоции под контроль и попытайтесь взглянуть на ситуацию с позиции “реалистичного оптимизма”.

Интеллектуальные потребности

Работники должны уметь правильно распределять внимание в условиях, когда разнообразие выполняемых задач мешает не только сосредоточиться, но и удержать собственную планку качества. Спокойное размышление дается современному человеку нелегко. Оно несовместимо с инстинктивным стремлением сразу же реагировать на все, что кажется срочным, будь то нескончаемый поток электронных писем или назойливые звонки по телефону. Такой режим работы, который называют модным словом “многозадачность”, редко бывает эффективным: трудно добиться хороших результатов, занимаясь множеством дел одновременно.

“Речь идет не столько о новом подходе к работе, сколько о совершенно новом образе жизни”.

Научите сотрудников распределять время между своими задачами. Для этого объясните им разницу между внутренними и внешними отвлекающими факторами. Внутренние факторы – это бесконечный поток перескакивающих с одного на другое мыслей, а внешние – это все то, что вторгается в рабочую среду извне. Чтобы устранить внешние факторы, придумывайте новые “традиции”: например, возьмите за правило не отвечать на электронные письма и звонки по служебным вопросам после работы и в выходные дни.

Отвлечься от беспокоящих мыслей можно с помощью расслабления, дыхательной гимнастики или медитации. Учитесь задействовать оба полушария мозга, а не только левое, которое отвечает за логическое мышление. Активно используя “творческое” правое полушарие, человек видит цельную картину происходящего. Многим свойственно так погружаться в повседневные задачи, что они теряют из виду долгосрочные цели. Вы можете помочь своим подчиненным активнее использовать правое полушарие мозга и не отвлекаться на посторонние вещи. Для этого сократите время совещаний и выносите на обсуждение только одну тему или задачу. Организуйте интерьер рабочих помещений так, чтобы в нем сочетались открытые пространства, разделенные перегородками рабочие места и личные кабинеты. Договоритесь с сотрудниками о том, когда они должны отвечать на электронные письма, а когда – нет. Введите гибкий график работы.

Духовные потребности

Человек работает с большей отдачей, если верит, что его дело имеет благородную цель. Одна только зарплата, при всей ее важности, не гарантирует удовлетворения от работы. Профессионал должен регулярно задумываться о своих целях и ценностях, чтобы сосредоточиться на тех измерениях своей деятельности, которые придают больший смысл его труду. Духовность человека проявляется и в его отношениях с окружающими: старайтесь всегда быть на высоте, не поддавайтесь желанию объяснять чьи-то поступки, не зная их истинных мотивов, перекладывать вину на других и отрицать факты.

Чтобы чувствовать удовлетворенность, нужно находить возможность заниматься тем, что нравится, а не растрачивать жизнь на работу, которая ненавистна. Не стоит жертвовать самореализацией ради куска хлеба. Принимая сознательное решение посвятить себя любимому делу, можно изменить к лучшему не только профессиональную, но и личную жизнь. Например, решение проводить больше времени с близкими наверняка

благотворно отразится на жизни всех членов семьи. Выберите работу по душе – так вы сделаете первый шаг к самореализации, высокому профессионализму и достойной зарплате.

Бескорыстно творя добро и заботясь о тех, кто нас окружает, мы обретаем душевный комфорт. Для этого совсем не обязательно раздавать в ночлежке миски с супом. Как руководитель вы должны помочь подчиненным осознать важность дела, которым они занимаются: раскройте его самостоятельную ценность либо объясните, как оно служит средством достижения значимой цели. Даже если работа как таковая не имеет глубинного смысла, полученное за нее вознаграждение можно направить на осуществление самых смелых планов; наличие цели придаст смысл даже самой скучной и утомительной работе.

Движение в верном направлении

Организации, которые понимают и стремятся удовлетворить потребности своих работников, могут похвастаться высокой репутацией, лояльностью сотрудников и эффективностью руководства. Впрочем, некоторые топ-менеджеры могут придерживаться мнения, что инвестировать в благополучие персонала слишком рискованно: действительно, радикальные преобразования корпоративной культуры или переориентация компании с ближайших целей на долгосрочные выгоды связаны с определенными рисками. Но результат стоит затраченных усилий.

Для повышения производительности труда руководителям следует:

1. Поощрять заботу работников о своем здоровье;
2. Выражать сотрудникам признательность за их труд и подчеркивать, что их ценят;
3. Демонстрировать людям свою уверенность в том, что они могут принимать верные решения и эффективно работать;
4. Регулярно напоминать сотрудникам, что их труд помогает менять к лучшему жизнь окружающих.

Об авторах

Тони Шварц – основатель и президент компании Energy Project, помогающей клиентам повысить личную продуктивность. Работал в New York Times и Newsweek, автор книги “Жизнь на полной мощности”, соавтор Дональда Трампа по бестселлеру “Искусство заключать сделки”. **Жан Гомес** – председатель совета директоров Energy Project, **Кэтрин Маккарти** – операционный директор.
