



# Книга В поисках смысла работы

## Путь к достижению успеха в XXI веке

Гурнек Бэйнс

Profile Books, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Снижение дисциплины и производительности, переутомление и отсутствие движения вперед – все это превращает работу в настоящую пытку. Ослабление заинтересованности в работе наблюдается повсеместно, особенно в развитых странах, но эту болезнь можно победить. Секрет заключается в том, чтобы сделать осмысленность труда частью корпоративной культуры. Автор книги Гурнек Бэйнс (в соавторстве с Кайли Бэйнс) считает, что, сделав работу своих сотрудников более содержательной, вы сможете повысить их заинтересованность и отдачу, увеличить производительность и доходы, улучшить связи с общественностью. *BooksInShort* присоединяется к утверждениям Бэйнса о том, что компании процветают, а люди трудятся с большей отдачей, когда знают, что их работа приносит пользу. Автор убедительно доказывает, почему руководители, которые хотят видеть своих сотрудников более активными и инициативными, должны начать с объяснения того, в чем в действительности состоит смысл их работы.

## Основные идеи

- Компании во всем мире все чаще сталкиваются с тем, что сотрудники работают не с полной отдачей.
- В США лишь 20% работающих в компаниях людей говорят, что относятся к своей работе с энтузиазмом.
- Чувство осмысленности труда появляется у человека тогда, когда его деятельность направлена на достижение важной цели.
- Люди хотят, чтобы их работа была значимой и приносила пользу обществу.
- Ответственность компаний перед обществом выросла: сегодня две трети крупнейших в мире финансовых организаций – это корпорации, а не государства.
- Более явственным смысл работы становится тогда, когда люди могут увязать свои ценности и убеждения с тем, что делает их компания.
- Смысл нужен человеку для самосохранения и положительной самооценки.
- Поддержание равновесия между работой и личной жизнью служит важным условием обретения смысла и ощущения удовлетворенности работой.
- Талантливые руководители умеют воодушевлять своих сотрудников на труд.
- Дав своим сотрудникам представление о полезной, содержательной цели, ваша компания сможет повысить эффективность труда.

## Краткое содержание

### Требования ужесточаются

Сегодня компании более взыскательно относятся к своим сотрудникам. В то же время государство все больше спрашивает с компаний. В ближайшие годы растущим корпорациям придется значительно увеличить свой вклад в развитие общества, отнюдь не ограничиваясь одной лишь уплатой налогов. Чтобы рассмотреть эту тенденцию в нужном контексте, следует вспомнить, что в 2005 году объем продаж компании Wal-Mart составил 287 миллиардов долларов – страна с таким объемом валового внутреннего продукта занимала бы 22-е место в мире. По утверждению Всемирного банка и журнала Fortune, две трети крупнейших в мире финансовых организаций составляют именно корпорации, а не государства или государственные учреждения.

“Осмысленный труд может и должен принести компаниям подлинное конкурентное преимущество”.

Потребители начинают относиться к компаниям более критически. Половина ответивших на анкету одного британского банка клиентов заявили, что за последний год они бойкотировали ту или иную компанию из-за того, что, по их мнению, ею были допущены нарушения этических норм. Организацию бойкотов значительно облегчил Интернет благодаря возможности отправлять сообщения целевой аудитории.

“Усиливающееся противодействие крупнейшим мировым брендам вызвано тем, что потребители стремятся реализовать собственное представление о смысле”.

Не только потребители хотят видеть более социально ответственный бизнес, но и работники хотят, чтобы их труд приносил пользу. Многие руководители начинают понимать, что мотивировать своих сотрудников работать интенсивнее они могут, только поставив перед ними более содержательные корпоративные и личные цели. Такие компании, как Virgin, Starbucks, The Tata Group, ANZ Bank, Genentech и Southwest Airlines пришли к выводу, что если у сотрудников нет значимой цели в их повседневной деятельности, они перестают интересоваться своей работой – а это подрывает трудовую дисциплину, снижает конкурентоспособность и сокращает доходы. Повысить осмысленность труда компаниям удастся, когда они совершенствуют отношения с сотрудниками и клиентами. Для этого они предпринимают следующие шаги:

- Ставят цели, достижение которых требует большого напряжения.
- Стремятся к улучшениям, назначают дополнительные выплаты и льготы сотрудникам, делают все, чтобы люди почувствовали, что к ним относятся по-особому.
- Дают сотрудникам возможность проявлять индивидуальность и развивать таланты.
- Критически оценивают труд каждого сотрудника и его вклад в командную работу.
- Принимают участие в решении проблем общества.
- Придерживаются декларируемых ими идеалов.
- Отказываются от достижения краткосрочных целей, которые вступают в конфликт с основополагающими ценностями.

“Один австралийский менеджер рассказал мне... что ему приходилось подавать пиво на деловых встречах, чтобы завлечь туда людей”.

Возьмем для примера British Petroleum. Директор второго в мире нефтяного концерна первым из руководителей крупнейших компаний признал опасность глобального потепления. Во взаимодействии с клиентами и заинтересованными лицами BP всегда руководствуется принципом удовлетворения интересов обеих сторон. Starbucks поддерживает производителей кофе, даже если это не всегда способствует росту чистой прибыли. Биотехническая фирма Genentech предлагает новаторские программы по работе с персоналом и старается учесть нужды работающих матерей. Компании, которые руководствуются высокими целями, добиваются успеха, поскольку они соответствуют представлениям своих сотрудников и клиентов о социально ответственном бизнесе.

## Необходимость в новых методах

В последнее время многие руководители жалуются на то, что старые методы влияния на поведение сотрудников – такие как перестройка организационной структуры, реинжиниринг процессов, смена топ-менеджеров и поощрение за достижение целей – больше уже не работают. По данным опроса, проведенного в 2003 году исследовательским центром Gallup, лишь 27% респондентов утверждают, что работа их интересует. В Великобритании всего 19% опрошенных считают, что работа приносит им удовлетворение, в Германии и Франции таких оказалось 12%, а в Сингапуре – 6%. В США опрос службы Харриса, охвативший 23 тысячи человек, показал, что 20% из них относятся к своей работе с энтузиазмом, 22% чувствуют, что в компании их ценят, и 20% считают, что их компании придерживаются тех ценностей, которые декларируют.

“Даже в лучших компаниях уровень вовлеченности персонала является чрезвычайно низким, несмотря на все усилия, предпринимаемые ими, чтобы воодушевить и мотивировать людей”.

Поскольку люди посвящают труду около половины своей жизни, неудивительно, что они стремятся найти осмысленную работу. Становится все труднее удержать сотрудников на месте одной зарплатой, не предлагая им каких-то более высоких целей. Еще больше усложняет дело то, что руководство часто имеет неточные представления об интересах и моральном настрое своих сотрудников, поскольку те нередко скрывают свое истинное отношение к выполняемой ими работе. Обычно это делается либо из осторожности, либо из-за карьерных соображений. Однако преобладающая тенденция заключается в том, что сотрудники стали надевать на себя “психологическую маску”, скрывая под ней цинизм, безразличие, усталость от перемен, возмущение начальством и уверенность в том, что жизнь – это не только работа. Все больше работников компаний считает, что их заставляют работать все интенсивнее для осуществления планов роста предприятия.

“Стремление сделать карьеру сменяется в лучшем случае неопределенностью планов, а в худшем – апатией”.

Из чувства самосохранения и ради душевного спокойствия люди пытаются найти смысл в своем труде и представить его в более широком плане. Известный австрийский психоаналитик Виктор Франкл в своей работе о смысле жизни подчеркивал важность осмысленности существования. Американский психолог Абрахам Маслоу развил теорию Франкла, поместив самореализацию на вершину своей иерархии человеческих потребностей.

“Внимательно прислушиваться к желаниям людей и соответственно на них реагировать – вот что мы называем «формированием смысла»”.

Человек видит смысл в своей деятельности, когда знает, что она направлена на что-то полезное и содержательное. Ощущение смысла влияет на работу мозга. При возникновении наполненной смыслом ассоциации нейроны в различных частях мозга соединяются между собой химической реакцией, и эти новые пути формируют новые понятия или дают возможность рассматривать происходящее в определенном контексте. С выстраиванием подобных ассоциаций у человека усиливается чувство собственной значимости. Когда личные цели связываются с задачами

совершенствования общества, это является для людей очень мощным стимулом. Работодатели могут способствовать этому процессу, помогая работникам увязать свое личное представление о смысле с деятельностью компании. Этот процесс индивидуален – люди самостоятельно должны выстроить эти взаимосвязи; иногда им может потребоваться помощь руководителя. Результатом станет более полное ощущение полезности и чувство удовлетворения.

## Работа и личная жизнь

Важным условием удовлетворенности работой является гармоничное сосуществование работы и личной жизни. Сегодня все больше людей считает, что затраты времени и усилий на работе намного превышают вознаграждение в виде заработка или признания. Люди стремятся отделить свою трудовую жизнь от личной, потому что их личное время имеет ту осмысленность, которой, как правило, нет на работе. Работа порождает стресс. Чем меньше в компании возможностей для самовыражения, сохранения своей индивидуальности и достижения успеха, тем больше испытываемое людьми напряжение. Совсем по-другому дело обстоит в Genentech, где придают особое значение соблюдению правильного баланса между работой и личной жизнью. Genentech, которую журнал Fortune назвал лучшим местом работы в США, дает своим сотрудникам возможность заниматься интересующими их проектами и предоставляет оплачиваемые творческие отпуска.

“В основе идентичности каждой компании лежат глубинные ценности и фундаментальные правила, которые управляют ее повседневной жизнью”.

Ощущение осмысленности работы, как правило, присутствует в тех компаниях, где руководители не склонны к жесткому контролю и видят свою главную цель не в том, чтобы соревноваться друг с другом. Такие руководители самокритичны и всегда идут навстречу подчиненным. В результате сотрудники более собраны, энергичны, проявляют большую готовность взять на себя ответственность и мыслят более творчески. Талантливые руководители, обладающие экономическим, технологическим и социальным предвидением, понимают, что именно воодушевляет компанию и сотрудников на труд.

## Нетрадиционным путем

Чтобы посвятить сотрудников в свое понимание смысла деятельности вашей компании, проведите “внутренний брендинг”, адресовав сотрудникам ту информацию о вашем бренде, которая обычно нацелена на потребителей. Благодаря такому подходу не рекламное агентство, а сотрудники становятся ответственными за создание бренда. Компания Virgin Airlines является последовательным сторонником внутреннего брендинга. Ее сотрудники – самые страстные приверженцы компании, и на работе, и вне ее. Внутренний брендинг поможет вашей компании создать яркую индивидуальность и жить в соответствии со своими ценностями. Используйте его, чтобы дать новую ориентацию своим сотрудникам и создать более прочную эмоциональную связь между ними и потребителями.

“Многие считают, будто рост заработка улучшит качество их жизни, но в действительности, как только доход жителя США или Великобритании становится больше 25 тысяч долларов, взаимосвязь между его заработком и уровнем удовлетворенности практически исчезает”.

Смысл работы может формироваться компаниями с помощью внедрения нетрадиционных организационных структур, как это происходит в следующих фирмах:

- **Semco** – бразильская судостроительная компания, подвергшаяся перестройке, когда главой компании стал в возрасте 21 года сын ее основателя. Новый руководитель уволил большинство старших менеджеров, отменил должностные инструкции и визитные карточки и предложил сотрудникам организоваться в самоуправляемые группы с целью оптимизации работы. С 1988 года доходы компании возросли в десять раз.
- **W.L. Gore** – производитель торговой марки Gore-Tex. Компания призывает работников участвовать в тех проектах, которые им нравятся, и учиться у тех коллег, которые, по их мнению, выдвигают самые интересные идеи. Международные опросы постоянно оценивают эту компанию как одно из лучших мест работы.
- **Diageo** – крупнейший в мире производитель спиртных напитков, таких как Smirnoff, Johnny Walker и Guinness. Компания запустила программу наставничества, призванную создать “руководство мирового класса”. Около пяти тысяч менеджеров посетили двухдневный семинар, чтобы совершенствовать навыки руководства и работы в команде. На занятиях делался акцент на наблюдении и анализе производительности, обратной связи и предложениях об улучшении работы.
- **Southwest Airlines** – эта компания создала себе репутацию в сфере обслуживания за счет непринужденной, семейной атмосферы. Она завоевала лояльность сотрудников, отказавшись от увольнений и предложив им акции и процент от прибыли. Компания отличается своей доходностью и лучшими в отрасли показателями безопасности.
- **Whitbread** – британская пивоваренная компания, полностью обновившая свою организационную структуру и корпоративную культуру. Помимо прочего стала поощрять развитие личных талантов своих работников. За два года курс ее акций удвоился.

## Принадлежность к коллективу и эмоциональные контакты

По результатам исследования, проведенного в 1999 году Университетом Мичигана, отсутствие у персонала ощущения принадлежности – одна из самых распространенных причин депрессии. В состоянии депрессии сотрудники допускают ошибки и опаздывают на работу. Вызванное депрессией снижение производительности оценивается ежегодными потерями миллиардов долларов. В западной культуре люди традиционно черпали чувство принадлежности в семейной, религиозной и общественной жизни. Но по мере ослабления этих социальных связей они стали строить свои личные отношения вокруг работы. Когда же рабочее место перестает обеспечивать необходимую эмоциональную привязанность и чувство осмысленности деятельности, это порождает стресс, текучесть кадров, прогулы, низкую производительность, незаинтересованность, отсутствие трудовой дисциплины, приспособленчество и атмосферу всеобщего недоверия.

“Избитая фраза о том, что не в деньгах счастье, оказывается, по-прежнему верна”.

Чтобы создать ощущение принадлежности к месту работы, компании должны поощрять прочные связи между сотрудниками, стимулировать лояльность с помощью назначения на руководящие посты собственных работников и строить корпоративную культуру на принципах воодушевленного труда, новаторства и творчества. Они должны показывать, как их ценности претворяются в деловую практику. Компании также должны нанимать новых людей, поскольку новички заряжают энергией тех, кто работает давно.

## Погоня за счастьем

В поисках смысла в работе многие люди ошибочно считают, что с повышением зарплаты они станут счастливее. Однако согласно исследованиям, проведенным в ряде компаний, простое увеличение заработка не дает сотрудникам более глубокого чувства удовлетворенности жизнью. Многие люди выбирают определенную карьеру, потому что считают, что, добившись какой-то высоты на избранном поприще, они добьются и счастья. Когда же высота достигнута, они начинают понимать, что счастья нет по-прежнему. Что именно считать достижениями и успехом в жизни – часто зависит от господствующих в обществе взглядов и убеждений, а они могут не совпадать с представлениями отдельного человека. Необходимость соответствовать общепринятому “стандарту счастья”, определяемому приоритетами и ценностями других людей, приводит к чувству опустошенности, к сожалениям о несбывшихся надеждах – и лишь усугубляет стресс.

“Раньше я думал, что культура очень важна. Теперь я понимаю, что культура – это все”. (Луис Герстнер, бывший исполнительный директор компании IBM)

В современном обществе существует множество разных показателей успеха. Успешный человек не только зарабатывает миллионы – он еще регулярно занимается спортом, не позволяет себе набирать лишний вес, знаком со всеми новинками литературы и чудесно проводит время в компании многочисленных друзей. Этот пестрый и обширный набор критериев успеха мешает многим людям установить равновесие между работой и личной жизнью. Человеку, неспособному самостоятельно разорвать этот порочный круг, следует обратиться к помощи коуча или психолога, которые помогут понять, в чем для него заключается счастье, как добиться удовлетворенности жизнью вне рабочего места, а если необходимо что-то изменить, как найти для этого душевные силы.

## Об авторе

**Гурнек Бэйнс** является основателем консалтинговой службы в области корпоративной психологии с отделениями в Лондоне, Сиднее, Нью-Йорке, Гонконге и Дюссельдорфе. В течение 20 лет он работал консультантом по вопросам культуры и работы с персоналом.

---