

**Мортен Хансен**  
**Мастер своего дела. Семь практик высокой продуктивности**

**МАСТЕР  
СВОЕГО  
ДЕЛА  
МОРТЕН  
ХАНСЕН**

«Пятилетнее революционное исследование».  
Джим Коллинз, автор бестселлера  
«От хорошего к великому»

**7 ПРАКТИК ВЫСОКОЙ  
ПРОДУКТИВНОСТИ**

«Мастер своего дела. Семь практик высокой продуктивности / Мортен Хансен»: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-00117-758-6

## **Аннотация**

*Почему одни люди работают продуктивнее других? Обманчиво простой вопрос, которым задаются профессионалы в разных сферах деятельности. У вас в руках книга, которая дает на него ответ.*

*В ходе уникального исследования Мортен Хансен изучил существующие способы поднять работоспособность, отобрал основные идеи и проверил их на пяти тысячах человек. Он оценил, насколько традиционные и разрекламированные подходы, например усердие, умение определять приоритеты или поиск своего истинного призвания, соотносятся с реальными карьерными успехами опрошенных – врачей, менеджеров, рядовых сотрудников компаний, строителей и даже крупные казино. В результате ему удалось выделить семь практик «умной» продуктивной работы, которые может применить каждый, чтобы добиться лучших результатов.*

*На русском языке публикуется впервые.*

## **Мортен Хансен Мастер своего дела. Семь практик высокой продуктивности**

*Издано с разрешения Fletcher & Company и Andrew Nurnberg Literary Agency*

*Все права защищены.*

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

© Morten Hansen, 2018

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

\* \* \*

*Посвящается Хелен*

## **Глава 1. Секреты высокой производительности**

После девяти выматывающих собеседований я смог устроиться на работу мечты – консультантом по вопросам управления в Boston Consulting Group в Лондоне. Никогда не забуду свой первый рабочий день. Я явился в офис в элегантном голубом костюме, купленном специально для этого случая, и в подходящих к нему оксфордах на шнуровке. Моя девушка одолжила мне элегантный портфель из мягкой кожи, вроде тех, что носят банкиры. Когда я распахнул двери офиса в роскошном здании Девоншир-хаус, прямо возле улицы Пикадилли, я выглядел так, словно мне здесь самое место. Но чувствовал я себя неуверенно.

Я рвался произвести впечатление и поэтому избрал, как мне казалось, прекрасную стратегию: я буду работать с утра до ночи. У меня не было особенного опыта, то есть, черт возьми, вообще никакого опыта не было. Это была моя первая настоящая работа. Мне было

двадцать четыре года, и я только-только получил степень магистра в области финансов в Лондонской школе экономики. Нехватку опыта я надеялся компенсировать усердным трудом. В следующие три года я работал по шестьдесят, семьдесят, восемьдесят и даже девяносто часов в неделю. Я бесконечным потоком заливал в себя слабенький британский кофе и поддерживал энергию шоколадными батончиками, которые хранил в верхнем ящике стола. Дошло до того, что я знал по именам всех уборщиц, которые приходили в офис в пять утра. И, как вы можете догадаться, подруга скоро захотела, чтобы я вернул ей портфель.

Однажды, взясь со сложным проектом слияния и поглощения, я обратил внимание на несколько слайдов, которые подготовила моя коллега (назову ее Натали). Листая аналитическую часть ее проекта, я столкнулся с неприглядной правдой. Материал Натали был сделан лучше, чем мой. У нее были более свежие выводы, и она предлагала более привлекательные идеи. Ее презентация была оформлена элегантно и аккуратно, на нее было приятно смотреть и легче понять, что, в свою очередь, делало ее анализ еще более убедительным. Но как-то вечером, заглянув к Натали, я ее на рабочем месте не обнаружил. Я спросил у ее коллеги, где Натали, и он ответил, что она уже пошла домой. Он объяснил, что Натали никогда не задерживается. Она работала с 8 утра до 6 вечера. Никаких ночных бдений и работы по выходным. До чего же обидно! Мы оба были талантливыми работниками, оба обладали способностями к анализу, которые требуются от консультантов VCG. Опыта у нее в нашей отрасли было не больше, чем у меня. И все-таки она работала лучше, делая меньше.

Три года спустя я ушел из VCG, чтобы заняться научной карьерой. Я получил докторскую степень в Стэнфордском университете и решил стать профессором Гарвардской школы бизнеса. Время от времени я ловил себя на том, что снова ломаю голову над «загадкой Натали»: почему за меньшее время она успевала выполнить работу более качественно? Может, у нее имелся какой-то секрет? Я начал задумываться о производительности в целом и решил сосредоточить исследования на эффективности деятельности организаций.

Мы с Джимом Коллинзом начали работу в 2002 году и потратили девять лет на создание книги «Великие по собственному выбору», продолжения книги Джима «От хорошего к великому»<sup>1</sup>. В обеих книгах предлагается эмпирически обоснованный подход, гарантирующий высокую эффективность *компаниям*. Если вы руководитель бизнеса, это полезное чтение, но как быть всем остальным? После завершения проекта я решил разработать сходные практические рекомендации по *личной* производительности. Пришло время разобраться не только в том, почему Натали работала лучше меня, но и вообще поискать ответ на очень важный вопрос: почему одни люди работают намного лучше других?

Социологи и специалисты по менеджменту объясняют производительность врожденными способностями людей и степенью их одаренности. Приходилось ли вам слышать фразы вроде «Она маркетолог от Бога» или «Он гениальный инженер»? В одной авторитетной книге под названием «Война за таланты» говорится, что успех компании определяет ее способность нанимать и удерживать талантливых людей<sup>2</sup>. Сторонники популярного подхода StrengthsFinder<sup>3</sup> настаивают на том, что вам следует подыскивать

---

<sup>1</sup> Джим Коллинз и Мортен Хансен. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

<sup>2</sup> Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Элизабет Экселрод. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

<sup>3</sup> Онлайн-тест Clifton StrengthsFinder разработан американскими психологами Маркусом Бакингом и Доналдом Клифтоном для выявления «талантов к работе». *Прим. пер.*

работу, которая отвечает вашим природным талантам, а затем фокусироваться на их дальнейшем развитии<sup>4</sup>. Наше восприятие успеха опирается на убежденность, что все зависит от таланта. Но справедливы ли все эти утверждения?

Некоторые специалисты по производительности не согласны с идеей, что все дело в таланте. Они заявляют, что настолько же или даже еще важнее прилагать для достижения успеха последовательные усилия<sup>5</sup>. Сторонники этого варианта парадигмы «тяжелого труда» доказывают, что в долгосрочной перспективе люди вырываются вперед благодаря твердости характера и преодолению препятствий<sup>6</sup>. Сторонники другого варианта утверждают, что люди достигают большего, когда делают больше: берут на себя больше задач и организуют больше деловых встреч. Именно к этому подходу я прибегал, засиживаясь до утра в VCG. В том, что тяжелый труд – это ключ к успеху, убеждены многие<sup>7</sup>.

Талант, усердие, а также удача, несомненно, объясняют, почему некоторые преуспевают, а другие нет, но меня эти теории не устраивали. Они не объясняли, почему Натали работала лучше, чем я, и не объясняли различия в производительности, которые я наблюдал у равно талантливых и трудолюбивых людей.

Я решил использовать иной подход, изучив то, как работают люди – их подход к труду, а не сколько усилий они прикладывают, – и насколько это влияет на успешность их труда. Так я пришел к идее «умной работы», суть которой в том, чтобы максимально увеличить свою *почасовую производительность*. Люди так часто бросаются поговоркой «работай головой», что эта фраза стала клише. А кто хочет работать чем-то другим? К сожалению, многие работают не головой, потому что просто не знают, как работать по-умному. И я их не осуждаю, ведь найти надежное руководство непросто.

Я просмотрел существующие советы по умной организации труда, и картина оказалась весьма нечеткой. Похоже, каждый автор пытался предложить какое-то свое решение. Определитесь с приоритетами. Делегируйте задачи. Ведите календарь. Не отвлекайтесь. Установите четкие ясные цели. Работайте усерднее. Оказывайте влияние. Вдохновляйте. Управляйте снизу вверх. Управляйте сверху вниз. Налаживайте связи. Черпайте вдохновение в страсти. Ищите смысл жизни. И так далее, и тому подобное... Список насчитывает более ста пунктов.

А что же происходит *на самом деле*? Если Натали организовывала свою работу умнее, чем я, то как она и другие мастера своего дела этого добивались? Какие секреты своей выдающейся производительности они скрывали? Я решил разобраться в этом. Спустя годы исследований я нашел ответы, которые поразили меня и опровергли привычные представления.

---

<sup>4</sup> Tom Rath. StrengthsFinder 2.0 (New York: Gallup Press, 2007) и Marcus Buckingham. Now, Discover Your Strengths (New York: Gallup Press, 2001).

<sup>5</sup> Смотрите, например: Андерс Эрикссон, Роберт Пул. Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий. М.: КоЛибри, 2016; Джефф Колвин. Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Дэниел Койл. Код таланта. М.: АСТ, 2011.

<sup>6</sup> Ангела Дакворт. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. М.: Эксмо, 2017.

<sup>7</sup> Например, в опросе журнала Vanity Fair люди оценили «трудолюбие» как второй наиболее важный фактор при найме нового сотрудника, поставив его ниже, чем «честность», и выше, чем «интеллект». Вопрос звучал следующим образом: «Какие из перечисленных качеств вы считаете наиболее важными при найме нового сотрудника: интеллект, трудолюбие, индивидуальность, опыт или честность?». “The 60 Minutes/Vanity Fair Poll,” Vanity Fair, январь 2010, по состоянию на 29 мая 2017 года, <http://www.vanityfair.com/magazine/2010/03/60-minutes-poll-201003>.

## Исследование производительности

В 2011 году я начал одно из самых всеобъемлющих исследований индивидуальной рабочей производительности. Я собрал команду специалистов, владеющих методами статистического анализа, и принялся составлять концептуальную схему работы – набор гипотез о том, какое именно поведение приводит к высокой производительности. Я рассмотрел различные предположения, найденные более чем в 200 опубликованных научных работах, и добавил к ним собственные мысли, возникшие в результате бесед с сотнями менеджеров и руководителей. Я также провел подробные интервью со 120 профессионалами и обзорный опрос 300 человек. На финальной стадии исследования мы проверили формирующуюся у нас концепцию с помощью опроса 5000 руководителей и работников компаний.

Чтобы систематизировать потенциальные факторы «умной работы», я сгруппировал их в категории, которые ученые считают важными для производительности. Представим себе, что работа состоит из описания должностных обязанностей (того, *что* человек должен делать), развития навыков (того, *как* человек улучшает свои способности), факторов мотивации (*почему* человек прилагает усилия) и рабочих отношений (того, *с кем и как* взаимодействует человек). После того как я выделил эти широкие категории, я изучил факторы, относящиеся к каждой из них, выявив те, которые мои предшественники считали ключевыми для производительности. (Моя методология подробнее описывается в обзоре исследования.)

С этим изначальным списком факторов в руках мы с моей командой разработали опросник из 96 пунктов и протестировали его на выборке из 300 руководителей и подчиненных. Мы также отследили, сколько часов в неделю работали люди, и оценили их производительность по сравнению с их коллегами. Таким образом, мы смогли сопоставить, как влияют на производительность часы работы и наши «умные» факторы. Мы провели месяцы, погружившись в данные обзорного опроса и материалы подробных интервью. Мы просеяли факторы, оказывающие влияние на производительность, и свели их число до восьми наиболее ярко выраженных. После дополнительного анализа мы поняли, что два из этих восьми факторов, по сути, повторяли друг друга, так что мы свели их в один (и об этом подробнее рассказывается в обзоре исследования).

В конце концов мы обнаружили, что, похоже, основную загадку высокой производительности раскрывают семь методов «умной работы». (Не зря же число семь играет в жизни человечества такую важную роль!) Когда вы работаете по-умному, вы определяете свои основные приоритеты и прилагаете существенные усилия к работе в выбранных областях (я называю это методом масштабирования работы). Вы сосредотачиваетесь на том, чтобы создавать ценность, а не просто достигать указанных целей (целеполагание). Вы отказываетесь от бездумного повторения в пользу изучения самых эффективных методик (качественное обучение). Вы ищете возможность заниматься тем, что отвечает и вашим желаниям, и пониманию смысла (внутренняя мотивация). Вы ловко применяете тактики влияния, чтобы добиваться поддержки других (продвижение идей). Вы отказываетесь от бесполезных совещаний и добиваетесь того, чтобы те, которые вы все-таки посещаете, проходили в оживленных дискуссиях (напряженная командная работа). Вы тщательно выбираете, в какой коллаборации вам участвовать, и отказываетесь от любых непродуктивных проектов сотрудничества (дисциплинированная коллаборация). Получается весьма обстоятельный список. Первые четыре фактора относятся к работе над собой, а остальные три помогают работать с другими.

### Мы ожидали иного

Эти семь методов переворачивают привычное представление о том, как вы должны работать. Я, например, думал, что люди работают лучше, если они лучше выбирают

приоритеты. Так и есть, но лучшие работники в нашем исследовании делали при этом кое-что еще. После того как они фокусировались на конкретных приоритетах, они становились *одержимы* своей задачей. Именно эта огромная самоотдача при работе над приоритетными задачами приводила к выдающимся результатам. Лучшие производители делали меньше и лучше: меньше суеты, больше сконцентрированных усилий. Это открытие противоречит привычному мнению, которое гласит, что главное – *выбрать* приоритетные задачи. Однако выбор – это только половина уравнения. Вам также нужно заикнуться на том, что вы делаете. Это открытие привело нас к тому, что мы сформулировали метод масштабирования работы иными словами и назвали его «делать меньше, да лучше».

Наши исследования опровергли и другую старую истину. Сколько раз вы слышали: «Главное, делать то, что любишь»? Найдите работу, которую вы искренне любите, и у вас всегда будут силы на то, чтобы отлично работать. Разумеется, мы обнаружили, что люди, которые со страстью относятся к своей работе, выполняют ее лучше. Но мы также столкнулись с людьми, которые работают страстно, но не слишком хорошо. А некоторых страсть и вовсе привела к провалу – например, одного несчастного, который мечтал стать графическим дизайнером, в итоге потратил на это все свои пенсионные накопления, а остался и без работы, и без денег. Совет «следовать за мечтой», как мы выяснили, может быть очень опасным. Наши лучшие производители использовали другой подход: они стремились найти такую работу, которая приносила ценность организации и обществу, а затем добивались баланса между этим ощущением смысла и своими желаниями. *Сочетание* страсти и смысла, а не страсть сама по себе, приводило к наилучшим результатам.

Наше исследование поколебало и другую типичную точку зрения, что коллаборация – это всегда хорошо, и чем ее больше, тем лучше. Эксперты советуют разрушать барьеры внутри организации, сотрудничать больше, создавать обширные сети профессионалов и использовать множество высокотехнологичных инструментов для того, чтобы выполнять работу совместными усилиями. Что ж, мое исследование показало, что это убеждение просто категорически неверно. Лучшие производители сотрудничают *меньше*. Они тщательно выбирают, к каким проектам и задачам присоединяться, а каких избегать, и они направляют свои усилия и ресурсы на то, чтобы преуспеть лишь в нескольких избранных направлениях. Их коллаборация подчинена логике.

Наше исследование также оспаривает популярную веру в то, что, если вы потратите на освоение какого-нибудь навыка 10 000 часов, вы непременно станете отличным работником<sup>8</sup>. Наши лучшие производители поступали совершенно иначе. На своей работе они практиковали то, что я называю петлей обучения, – мы расскажем о ней в четвертой главе.

Мы обнаружили и другие критически важные факты. Мастера своего дела не просто работали по-умному в привычном смысле слова. Они применяли более утонченные методы. Например, они делали меньше работы, но заикливались на своих задачах, или находили задачи, где могли сочетать свою страсть с созданием ценности. Рассматривая эти семь методов, я понял, что все они воплощают идею *избирательности*. Везде, где можно, лучшие работники тщательно отбирали приоритеты, задачи, коллаборации, совещания, комитеты, анализ, потребителей, новые идеи, процедуры и взаимодействия. Но эти более тонкие подходы к «умной работе» заключались *не только* в избирательности. Мастера своего дела также трансформировали свою работу так, чтобы она создавала больше *ценности* (мы дадим определение этому понятию в третьей главе), а затем прикладывали *интенсивные, направленные* усилия к выбранным рабочим задачам.

На основе наших открытий я пришел к более точному определению «умной работы». Работать с умом означает *максимально увеличить ценность работы, выбрав несколько задач*

---

<sup>8</sup> Идею 10 000 часов практики популяризовал Малкольм Гладуэлл в своей книге «Гении и аутсайдеры». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

и применив к ним интенсивные, направленные усилия .

## Испытание новой теории

Чтобы проверить нашу концепцию семи методов «умной работы», мы с командой обновили наш опрос и раздали его 5000 руководителей и работников, представляющих широкий ряд профессий и отраслей корпоративной Америки. Мы не только протестировали работников, но также попросили их оценить собственных руководителей и непосредственных подчиненных, чтобы не полагаться лишь на те данные, которые люди сообщают о себе (об этом подробнее в обзоре исследования). Мы опросили менеджеров по продажам, юристов, педагогов, бухгалтеров, брокеров, врачей, программистов, инженеров, менеджеров магазинов, заводских рабочих, маркетологов, специалистов по подбору персонала, консультантов, медсестер и моего любимца – дилера казино из Лас-Вегаса. Некоторые из опрошенных занимали руководящие должности, но большинство были администраторами, заведующими или главами отделов либо находились на неруководящих позициях. Эти 5000 человек представляли 15 отраслей производства и 22 профессии. Почти половина (45 %) были женщинами (в двух из семи практик проявились гендерные различия)<sup>9</sup>. Возрастные группы опрошенных начинались с миллениалов и завершались людьми старше пятидесяти. Уровень образования – от тех, кто не имели степени бакалавра (20 % опрошенных), до людей со степенью магистра и выше (22 %). Моей задачей было разработать, проверить и распространить концепцию «умной работы», которую могли бы использовать большинство желающих улучшить свою индивидуальную производительность.

Мы проверили полученные данные с помощью надежного статистического метода, который называется регрессионным анализом. Выяснилось, что наши семь методов «умной работы» очень хорошо объясняют различия в производительности. *На самом деле они объясняют ошеломляющее 66-процентное отклонение в производительности среди 5000 человек в нашей выборке*<sup>10</sup>. Чтобы понять, насколько потрясающий эффект дают методы «умной работы», используем аналогию. Мы знаем, что курение убивает. Но курение, согласно одному исследованию, объясняет только 18 % отклонения от средней продолжительности жизни человека в развитых странах<sup>11</sup>. Считается, что для того, чтобы обеспечить себе безбедную жизнь, нужно получать хорошую зарплату, однако доходы, согласно исследованию среди граждан США в возрасте от 18 до 65 лет, объясняют только 33 % различий в размерах личных активов<sup>12</sup>. Звезда баскетбола Стефен Карри знаменит тем,

---

<sup>9</sup> Наш статистический анализ показал, что мужчины получают больше преимуществ от метода силового продвижения, а женщинам особенно полезна дисциплинированная коллаборация. Эти различия проявились в статистически значимых величинах при использовании регрессионной модели. (New York: Back Bay Books, 2011.)

<sup>10</sup> Это число показывает коэффициент детерминации R-квадрат регрессионного анализа, то есть дополнительное отклонение, объясняющееся добавлением семи факторов к регрессионному анализу. Подробнее – в обзоре исследования.

<sup>11</sup> Audre Biciunaite, “Economic Growth and Life Expectancy: Do Wealthier Countries Live Longer?” Euromonitor International, March 14, 2014, по состоянию на 22 июня 2017, <http://blog.euromonitor.com/2014/03/economic-growth-and-life-expectancy-do-wealthier-countries-live-longer.html>. В исследовании говорится, что корреляция между курением и продолжительностью жизни составляет –0,42, что означает R-квадрат из 0,18, если мы хотим сделать это исследование сопоставимым с результатами нашего регрессионного анализа.

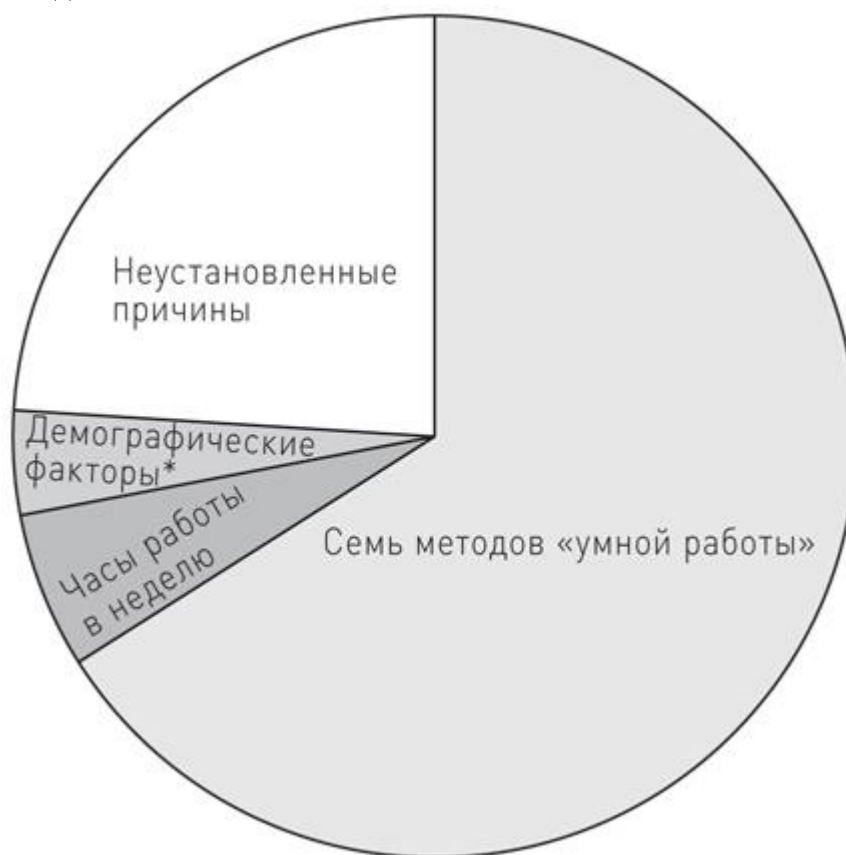
<sup>12</sup> PK “The Older You Get, the More Discipline Helps Your Net Worth”, Don’t Quit Your Day Job, March 11, 2016, по состоянию на 22 июня 2017, <https://dqydj.com/correlation-of-wealth-and-income-by-age> – рассчитан средний показатель для всех возрастных групп. Смотрите также PK “Income Is Not Net Worth: The Raw Data”, Don’t Quit Your Day Job, March 11, 2016, по состоянию на 22 июня 2017,

что забрасывает трехочковые в корзину с расстояния в семь метров, но за свою карьеру он забрасывал такие мячи «всего» в 44 % случаев<sup>13</sup>. Эти средние показатели из других отраслей показывают, насколько существенной является доля в 66 % в объяснении такого результата, как индивидуальная производительность.

Для сравнения мы проверяли и другие факторы, такие как образование, стаж работы, возраст, пол и часы работы, и выяснили, что они отвечают только за 10 % различия в производительности. Количество часов работы в неделю оказывает некоторое влияние на производительность, но, как я объясню в третьей главе, соотношение между ними и производительностью было более запутанным, чем подсказывает вера в «тяжелый труд». Остальные 24 % отклонения мы не смогли объяснить, и, вероятно, они связаны с такими факторами, как удача или талант.

### **Чем объясняется индивидуальная производительность?**

По итогам исследования 5000 человек



\* Демографические факторы – пол, возраст, образование, стаж работы. *Прим. авт.*

Подумайте о том, что означает наше открытие. Талант и усердие, разумеется, играют существенную роль в определении успеха конкретного человека. *Но реальный ключ к индивидуальной производительности – это семь методов «умной работы».*

Теперь у нас есть ответ на «загадку Натали». Теперь мы знаем, почему некоторые люди

---

<https://dqydj.com/income-is-not-net-worth-the-raw-data>.

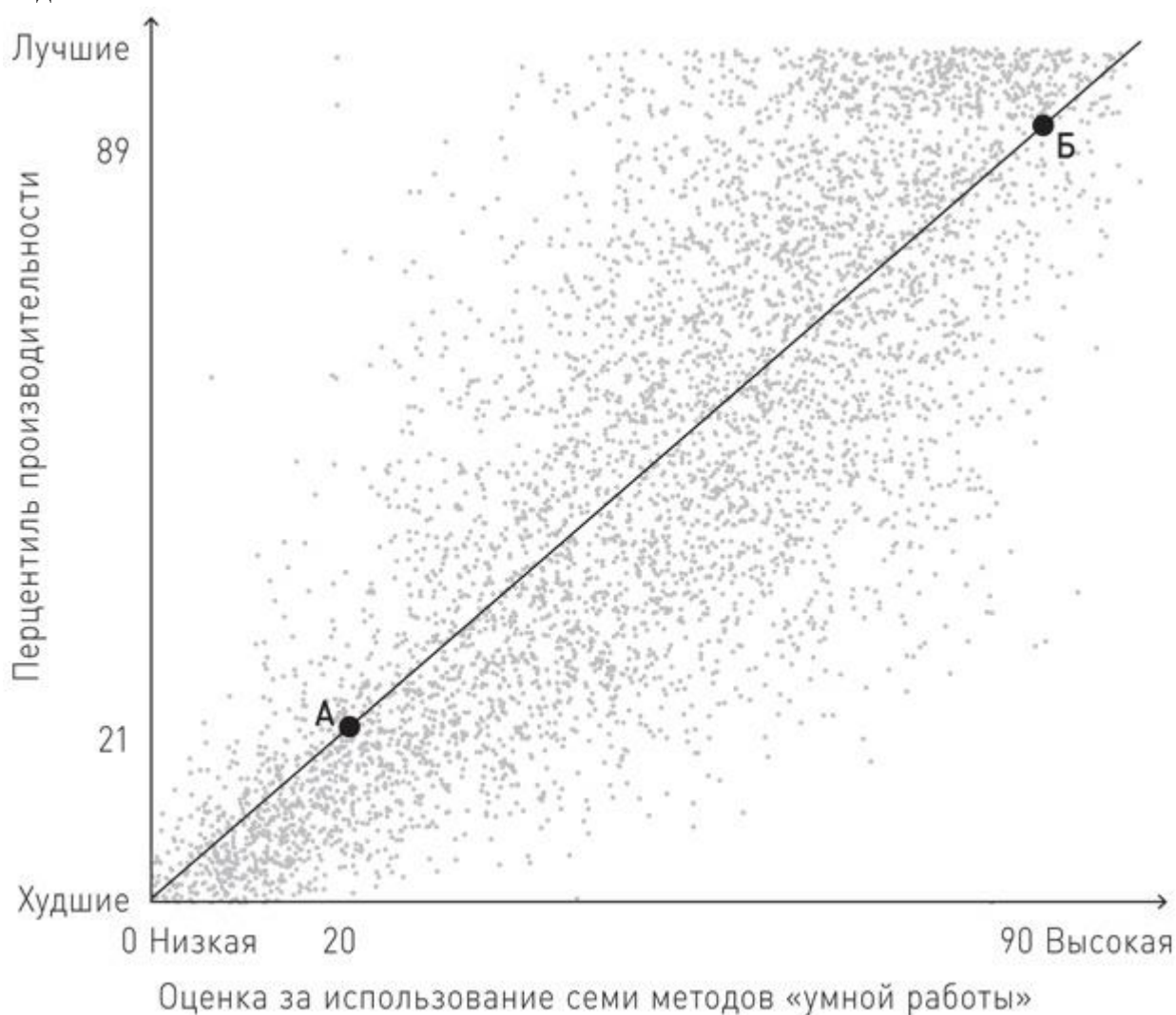
<sup>13</sup> Я написал «всего» в кавычках, потому что его результативность просто потрясает. Страница Стефена Карри, НБА, по состоянию на 12 октября 2016, <http://www.nba.com/players/stephen/curry/201939>. Признаю, что, строго говоря, мое сравнение не очень корректно, потому что наше исследование показывает степень отклонения на выборке из множества людей (с использованием коэффициента детерминации R-квадрат из регрессионного анализа), а показатель Карри – это просто доля в процентах. Но все-таки это информативные данные для сравнения.



работают лучше других, хотя я так никогда и не узнаю, что именно делала Натали, чтобы выдавать такие потрясающие результаты. Но теперь я знаю кое-что более важное – теперь у меня есть систематизированный и проверенный на практике способ улучшить свою производительность, который подходит любому работнику. Используя эти семь методов, вы повысите свою производительность куда эффективнее, чем если бы вы полагались на талант, удачу и просто количество отработанных часов. Как показывает приведенный ниже график, чем активнее человек применяет наши семь методов, тем лучше он работает. Если вы попали в 21-й перцентиль по использованию семи методов, ваша производительность, скорее всего, хромает – вы находитесь в нижнем 21-м перцентиле (точка А на графике). Но если вы подтянете свои методы «умной работы» и подниметесь до 90-го перцентиля, то и ваша производительность, согласно нашему прогнозу, скорее всего, окажется на 89-м перцентиле (точка Б на графике). Это значит, что вы станете мастером своего дела.

### Повышение индивидуальной производительности

Положительное воздействие сочетания семи методов на индивидуальную производительность



*Примечание.* Эти 4964 точки на графике, представляющие людей из нашего исследования, складываются в систему. Диагональная линия – это прогноз статистической регрессии влияния сочетания семи методов на индивидуальную производительность. Получите низкую оценку за использование семи методов (точка А на графике) – и ваша производительность, скорее всего, будет посредственной. Наберете высокий балл (точка Б) – и ваша производительность, скорее всего, будет превосходной (подробнее в обзоре исследования).

## Как стать мастером своего дела

Сколько же всего написано о производительности! Но ни одна книга, насколько я знаю, не предлагала эмпирического, полноценного объяснения, как именно конкретному человеку достичь максимума своих способностей. Книга «Мастер своего дела» восполняет этот пробел. Моя книга предлагает вам простой и практичный подход, который вы сможете использовать, чтобы делать свою работу максимально эффективно. Считайте ее дополнением к «Семи навыкам высокоэффективных людей» Стивена Кови, обновленным с учетом реалий сегодняшнего рынка труда и подкрепленным беспрецедентным статистическим анализом<sup>14</sup>.

В каждой главе рассматривается один из «умных» методов и предлагаются конкретные советы, как внедрить их в вашей работе. Используя слово «методы», я хочу подчеркнуть, что вы можете применять эти идеи в повседневной работе и превратить их в привычку, точно так же, как вы привыкли покупать кофе по дороге на работу, проверять электронную почту или делать зарядку. Вы можете начать с малого и понемногу повышать свой уровень, пока не достигнете мастерства.

Чтобы вдохновить вас и помочь применить эти идеи, я расскажу истории о самых разных людях, которые применяли один или больше методов «умной работы» и достигли выдающихся результатов. Вы познакомитесь со Стивеном Бердсаллом, руководителем, который нашел способ начать новый бизнес внутри компании SAP. Вы встретите Женевьеву Гуай, портье, работа которой наполнена страстью и смыслом. Я представлю вам Грэга Грина, директора школы, который сумел спасти свою школу от закрытия, найдя вдохновение в самом неожиданном месте. Вы узнаете о медсестре отделения интенсивной терапии, которая выяснила, как спасать *больше* пациентов, страдающих от сердечных приступов, при этом работая *меньше*.

Вы познакомитесь с руководителем компании, производящей чистящие средства, чей необычный подход к совещаниям помог ему вывести компанию в лидеры рейтинга производительности. Вы также встретите владельца малого бизнеса, инженера-биотехника, врача, консультанта по менеджменту, суши-шефа, продавца, рабочего и многих других людей, которые применили как минимум один из семи наших методов и повысили свою производительность. (Мы изменяли имена и данные о большинстве героев нашей книги, у которых мы брали интервью.)

## И ваша жизнь станет лучше

Возможно, вы задумались вот о чем. А что, если люди, работающие с умом, все-таки недовольны своей работой? Многие из тех, кто придерживаются принципа «тяжелого труда» и достигают высоких результатов, часто страдают от стресса и даже выгорания<sup>15</sup>. Вы работаете все усерднее, и ваша производительность растет, но качество жизни падает. По крайней мере, так было со мной, когда я перерабатывал в VCG. Но наше исследование преподнесло нам еще один сюрприз. Семь методов «умной работы» улучшали не только производительность. Они также улучшали благополучие людей на работе. Как я покажу в

---

<sup>14</sup> Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018.

<sup>15</sup> Смотрите, например, Samuel Melamed, Arie Shirom, Sharon Toker, Shlomo Berliner and Itzhak Shapira, “Burnout and Risk of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths, and Promising Research Directions,” *Psychological Bulletin* 132, no. 3 (2006): 327–353. Дополнительные подробности об исследованиях на данную тему также содержатся в девятой главе.

девятой главе, люди из нашего исследования, которые работали умнее, также наслаждались *лучшим балансом работы и личной жизни, были более удовлетворены своей работой и реже страдали от выгорания.*

Я знаю множество тех, кто считает, что им следует выбирать между высокими достижениями на работе и счастьем в личной жизни. Они отказываются от жизни за пределами офиса и вкладывают долгие часы и максимальные усилия в свой труд, чтобы стать самыми лучшими. Миллионы людей по всему миру приносят такие жертвы, потому что не знают о том, что можно по-другому. Они не знают, *как* работать с умом. Но теперь мы нашли для них ответ. Как показывает наше исследование, вы можете работать невероятно хорошо и все равно находить достаточно времени на дела, которые любите, помимо работы, например на семью и друзей. *Если вы станете мастером своего дела, вы не только достигнете высокой производительности, наполните свою работу страстью и смыслом, но также добьетесь и баланса в личной жизни.* Разве это не прекрасно?

Неважно, готовитесь ли вы к выпускному или уже находитесь на пике карьеры, беспокоитесь о том, сможете ли сохранить свою работу или просто хотите делать ее лучше, я предлагаю вам отбросить старые представления и изучить теорию «умной работы», которую я представляю в этой книге. Мы начнем с четырех методов, которые помогут вам улучшить собственную производительность, а затем рассмотрим три метода, которые помогут вам улучшить работу с другими людьми.

## Часть I. Работа над собой

### Глава 2. Делать меньше, да лучше

*Будь чем хочешь ты, но будь вполне; будь цельным, не половинчатым, не раздробленным!*

**Генрик Ибсен<sup>16</sup>**

В октябре 1911 года две команды исследователей наперегонки устремились к Южному полюсу, последнему огромному белому пятну на карте мира. Одной группой руководил капитан королевского флота Великобритании Роберт Фолкон Скотт. Он был опытным исследователем и до того уже возглавлял экспедицию в Антарктику. В первый раз ему не удалось достичь Южного полюса, но британцы все равно провозгласили Скотта героем. Когда он вернулся, король Эдуард VII вызвал Скотта в замок Балморал и возвел его в командоры Королевского викторианского ордена<sup>17</sup>.

Лидером второй группы был норвежец Руаль Амундсен, первый путешественник, совершивший морской переход Северо-Западным проходом – водным путем между Тихим и Атлантическим океанами в западном полушарии, вдоль северного побережья Северной Америки. Он стремился оставить след в истории и также хотел достичь Южного полюса.

Спустя месяцы после прибытия на континент, перезимовав в своих лагерях, Скотт и Амундсен готовили свои команды к изнурительному походу на юг. Каждая группа знала о конкурентах, но не об их местонахождении. У них не было ни карт, ни связи, ни спасателей. Незадолго до начала похода Амундсен записал в своем дневнике: «Видимость слабая. Ужасный ветер с юга. Минус 52 по Цельсию. Собаки плохо переносят холод. Людям тяжело

---

<sup>16</sup> Цитата из пьесы Ибсена «Бранд». Оригинальная фраза на норвежском звучит так: “Det som du er, vær fullt og helt, og ikke stykkevis og delt”.

<sup>17</sup> Diana Preston, *A First Rate Tragedy: Captain Scott's Antarctic Expeditions* (London: Constable, paperback ed., 1999), 83–84.

двигаться в промерзшей одежде, трудно восстанавливать силы – ночи приходится проводить на морозе... Вряд ли погода улучшится»<sup>18</sup>. Маршрут предстоял нелегкий, даже выживание было под вопросом.

Гонка началась. Амундсен сразу вырвался вперед. Его команде предстоял путь в 400 миль (640 километров) через ледяную пустыню и подъем на три километра по предательски опасному склону Полярного плато, а затем еще столько же миль в направлении полюса. И все это в пятидесятиградусный мороз, в слепящую метель, под завывания ветра, несущегося со скоростью 160 километров в час.

Преодолевая подъем, Амундсен и его команда перебирались через глубокие расщелины. Они пережили шторма. Они убивали собак ради пропитания. Спустя 52 дня они оказались в 55 милях (88 километрах) от полюса. Не увидев признаков приближения Скотта, Амундсен отправился дальше. Два дня спустя Амундсен и его товарищи стали первыми людьми в истории, достигшими Южного полюса. Они установили флаг Норвегии, отправились обратно на свою базу и, пройдя 1600 миль (считая путь до полюса), вернулись на нее.

Скотт и его люди, истощенные и оголодавшие, дотацились до полюса тридцать четыре дня спустя, лишь затем, чтобы обнаружить там норвежский флаг, развевающийся на ветру. Команда поползла обратно, борясь со встречным ветром. Умиравшие от голода, обмороженные, измученные, они двигались вперед. Надежда угасала. Шторм запер их в палатках. Здесь они и умерли, всего в одиннадцати милях (17 километрах) от следующей базы, где их ждали еда и ночлег.

Один лидер и его команда совершили невозможное, а другие сгнули в полярной ночи. Почему? Чем они различались? За прошедшие годы исследователи предложили несколько объяснений. В нашей книге «Великие по собственному выбору» мы с Джимом Коллинзом приписали успех Амундсена верному темпу и большему самоконтролю. Другие отмечали его умение планировать или даже ссылались на удачу, объясняя успех Амундсена и провал Скотта.

Но многие забывают одну критически важную часть драматической гонки к Южному полюсу – масштаб подготовки экспедиций. Ресурсы одной команды были куда значительнее, чем у другой: корабль больше – 57 метров, а не 40, бюджет больше – 40 тысяч фунтов стерлингов, а не 20 тысяч, и численность группы больше – 65 человек вместо 19<sup>19</sup>. Как можно было победить такого могучего противника? Эта гонка была нечестной. Если не учитывать один факт.

Именно у команды Амундсена были более скромные ресурсы. Под командованием капитана Скотта находилось втрое больше людей, и бюджет у него был вдвое больше. Он использовал пять средств перемещения: собак, моторные сани, сибирских пони, лыжи и

---

<sup>18</sup> Caroline Alexander, “The Race to the South Pole”, National Geographic, September 2011. [Кэролайн Александер. Южный полюс: Амундсен против Скотта // National Geographic. 15 сентября 2011, по состоянию на 22 мая 2018, <http://www.nat-geo.ru/polar-regions/36574-yuzhnyy-polyus-amundsen-protiv-skotta/>].

<sup>19</sup> Длина корабля «Терра Нова»: Peter Rejcek, “Shipwreck: Remains of Scott’s vessel Terra Nova found off Greenland coast,” Antarctic Sun, August 24, 2012, обновление 29 августа 2012, по состоянию на 27 мая 2017, <https://antarcticsun.usap.gov/features/contenthandler.cfm?id=2725>; длина корабля «Фрам»: Roald Amundsen, The South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the Fram, 1910–1912 (New York: Cooper Square Press, 2000): 437; бюджет Скотта: “Robert Falcon Scott 1868–1912: The Terra Nova Expedition 1910–13”, по состоянию на 27 мая 2017, <http://www.south-pole.com/p0000090.htm>; бюджет Амундсена: Roland Huntford, Scott and Amundsen: The Last Place on Earth (New York: Modern Library, 1999): 200 and 245; экипаж Скотта: David Robson, “The Scott Expedition: How Science Gained the Pole Position,” Telegraph, June 21, 2011, по состоянию на 27 мая 2017, <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8587530/The-Scott-expedition-how-science-gained-the-pole-position.html>; экипаж Амундсена: Roald Amundsen, The South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the Fram, 1910–1912 (New York: Cooper Square Press, 2000), 392.

людей. Если что-то не работало, у него был запасной вариант. Амундсен полагался только на один вид транспорта – на собак. Если бы они погибли, его путешествие закончилось бы. Но собаки не подвели Амундсена. Они справились. Почему?

Дело было не просто *в выборе*. У Скотта тоже были собаки. Амундсен преуспел во многом потому, что он сконцентрировался *только* на собаках и отказался от запасных вариантов. Во время своего трехлетнего путешествия через Северо-Западный проход он две зимы учился у эскимосов мастерству езды на собачьих упряжках. Управлять собачьей упряжкой непросто. Ездовые собаки – непокорные животные, которые иногда ложатся в снег и отказываются работать. Амундсен научился у местных жителей заставлять собак бежать, научился управлять санями и налаживать правильный темп.

Амундсен также постарался купить самых лучших собак. Его исследование показало, что гренландские собаки выносили полярные переходы лучше, чем сибирские хаски. Гренландские собаки были больше и сильнее, длинные лапы позволяли им легче преодолевать снежные заносы ледяного взгорья и Полярного плато<sup>20</sup>. Амундсен отправился в Копенгаген, чтобы заручиться помощью датского управляющего Северной Гренландией. «Что касается собак, то мне абсолютно необходимо получить лучших из тех, что можно найти. Естественно, я полностью осознаю, что при этом цена должна быть выше обычной»<sup>21</sup>, – писал он ему. Он разыскивал экспертов по ездовым собакам, чтобы включить в группу кого-то, кто мог бы управлять собаками лучше него. Когда опытный каюр Сверре Хассель отказал ему, Амундсен не стал искать кого-то попроще. Он продолжил преследовать Хасселя. Историк Роланд Хантфорд писал: «Теперь Амундсен использовал все свое обаяние и силу характера, чтобы склонить Хасселя к участию в самой экспедиции. В итоге Хассель уступил его напору и согласился»<sup>22</sup>.

Скотт, с другой стороны, был так занят подготовкой пяти разных средств передвижения, что не мог сосредоточиться ни на одном из них. Вместо того чтобы самому поехать в Сибирь для покупки пони, он отправил туда своего помощника Сесила Мирса. Но Мирс не разбирался в пони – он был экспертом по собакам<sup>23</sup>. В итоге команда Скотта получила двадцать негодных пони, которые замедлили продвижение команды к полюсу.

После выхода на лед Скотт с большим трудом организовывал движение группы. Первыми выдвинулись вперед мотосани, потому что они были самыми медленными. Команда на пони отправилась в путь семь дней спустя. Собачьи упряжки, самые легкие, выехали последними. Каждая группа должна была учитывать скорость и время отправления остальных. Скотт увяз в запутанной операции, руководя, как он писал в своем дневнике: «несколько дезорганизованным флотом»<sup>24</sup>. В итоге его команда двигалась со скоростью самой медленной группы.

Амундсен же сделал ставку на один способ перемещения и относительно быстро продвигался через снега. За первые восемь недель он и его маленькая команда из четырех экспертов, с четырьмя санями и 52 отличными собаками проходили в среднем 15 миль в

---

<sup>20</sup> “Greenland Dog”, Dogbreedslst, по состоянию на 20 февраля 2017, <http://www.dogbreedslst.info/all-dog-breeds/Greenland-Dog.html#.VvgRjMtf0dU> и “Siberian Husky – Flat-Lying Outer,” Pet Paw, по состоянию на 20 февраля 2017, [www.petpaw.com.au/breeds/siberian-husky](http://www.petpaw.com.au/breeds/siberian-husky).

<sup>21</sup> Цитируется в книге: Роланд Хантфорд. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

<sup>22</sup> Роланд Хантфорд. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, с. 279.

<sup>23</sup> Роланд Хантфорд. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, с. 309.

<sup>24</sup> Роланд Хантфорд. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, с. 407.

день, в отличие от Скотта, чья команда делала 11 миль<sup>25</sup>. Амундсен в среднем каждый день опережал Скотта на 4 мили. К тому времени как он достиг полюса, он был более чем на 300 миль впереди. Амундсен выбрал один метод и довел его до совершенства. Он сделал меньше, чем Скотт, но сделал это лучше.

### Делать меньше, да лучше

История гонки к Южному полюсу ставит под сомнение два распространенных убеждения. Во-первых, мы считаем, что должны расширять сферу нашей ответственности, брать на себя различные обязательства и пробовать различные варианты, например использовать пять способов транспортировки, чтобы добраться до Южного полюса. Мы убеждены, что если будем выполнять больше задач, то достигнем большего и улучшим нашу производительность. Но «делать больше», как мы увидим, – это, как правило, провальная стратегия.

Второе заблуждение касается фокуса. Такие авторы, как Дэниел Гоулман и Стивен Кови, утверждают, что люди способны работать лучше всего только тогда, когда *выбирают* несколько задач и говорят «нет» всем остальным<sup>26</sup>. Это лишь половина дела. Выбор так усиленно рекламируют, как будто его одного достаточно. Как будто, если вы достаточно дисциплинированы, чтобы *выбрать* несколько приоритетов, то вы преуспеете. *Выбрать несколько приоритетных направлений – это только половина уравнения. Есть и вторая: вы должны быть по-хорошему одержимы тем, что выбрали, чтобы преуспеть.*

Понятие «фокус» означает два действия: первое – выбрать несколько целей, второе – посвятить все силы достижению превосходства в выбранных направлениях. Многие люди ограничивают свою работу несколькими задачами, но не становятся одержимыми ими. Они просто делают меньше. А это неверно.

Амундсен пришел первым не потому, что выбрал собак. Он выиграл гонку, потому что после того, как выбрал собак, приложил огромные усилия к тому, чтобы довести этот способ передвижения до идеала. Если бы он нашел «просто хороших» собак и каюров, он не смог бы каждый день передвигаться с такой скоростью.

Опросив 5000 человек, мы выяснили, что работники, которые выбирают несколько приоритетных направлений и прикладывают значительные усилия к тому, чтобы преуспеть в этих направлениях, существенно опережают тех, кто берется за широкий спектр задач. Мы просили людей оценить, насколько хорошо они определяются с приоритетами и сколько усилий прилагают к выбранным задачам. Затем мы посчитали баллы за метод «делать меньше, да лучше» для каждого опрошенного и проанализировали влияние использования метода на их производительность. Как можно догадаться, эффект оказался существенным. Люди, получившие средние оценки по другим методам, но хорошо освоившие метод «делать меньше, да лучше», как правило, оказывались на *25 % выше* в рейтинге производительности, чем те, кто не использовал этот метод<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Роланд Хантфорд. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, например с. 412.

<sup>26</sup> Daniel Goleman, Focus: The Hidden Driver of Excellence (New York: HarperCollins, 2013) и Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018.

<sup>27</sup> Мы оценили этот эффект, сравнив тех, кто попал в топ-10 % по методу «делать меньше, да лучше», с теми, кто попал в нижние 10 %. Прогнозируемый эффект был достигнут, когда мы провели регрессионный анализ, при котором остальные переменные (не считая использования метода «делать меньше, да лучше») оставались постоянно средней величины. Мы преобразовали стандартные цифры в перцентили для простоты

Подумайте о том, что это означает. Предположим, вы человек умеренной производительности – попали в 50-й перцентиль среди прочих. Но затем вы добились повышения оценки за метод «делать меньше, да лучше». Теперь ваша производительность оказалась в 75-м перцентиле, и это значит, что вы работаете лучше, чем 74 % опрошенных сотрудников. Потрясающе. *Метод «делать меньше, да лучше» влияет на производительность сильнее, чем любой другой метод, о котором говорится в этой книге.*

Сравните двух женщин из нашего исследования (мы изменили их имена и данные)<sup>28</sup>. Начальник поставил Марии низкую оценку за использование метода «делать меньше, да лучше». Мария – женщина за пятьдесят, работающая с ипотекой в банке Милуоки. «Она постоянно с головой в работе, – сказал ее босс. – Когда работы становится слишком много, она пытается переделать ее всю сама вместо того, чтобы что-либо делегировать». По степени освоения метода «делать меньше, да лучше» Мария попала в 41-й перцентиль.

Кэти – совсем другое дело. Кэти пятьдесят шесть лет, она инженер по контролю качества в компании, производящей детали автомобилей. Она умеет концентрировать свое внимание на наиболее важных задачах, которые перед ней стоят, и способна придерживаться задач, которые она себе установила. Однажды Кэти сосредоточилась на том, чтобы подготовить товары для четырех своих клиентов в соответствии с датами запуска. Один из клиентов требовал, чтобы она работала над всеми продуктами одновременно. Но, как сказала нам Кэти: «Мне пришлось ответить: “Нет, я не буду сейчас этим заниматься. Сейчас у меня на очереди другой клиент”». Руководитель Кэти поставил ей высокую оценку – она попала в топ-10 % людей, использующих метод «делать меньше, да лучше». Кэти находится на 15 пунктов выше в рейтинге производительности, чем Мария, – вот она, разница между отличной работой и просто хорошей.

Многие из тех, кого мы опросили, с трудом способны сохранять такую степень концентрации на работе. Только 16 % из 5000 человек получили высокий балл по следующему пункту опроса: «Отлично умеет концентрироваться на ключевых приоритетах, независимо от того, как много работы и обязанностей предстоит выполнить». Целых 26 % получили очень низкий балл.

Я предполагал, что руководители обладают более высокими способностями к концентрации, чем работники среднего и низшего звена. В конце концов, у них точно больше свободы при определении, как много задач, проектов или ответственности они могут взять на себя. Однако мы выяснили, что высокую оценку за фокус получила примерно одинаковая доля сотрудников младшего и старшего звена (15 % и 17 % соответственно). И только чуть большая доля младших сотрудников концентрировалась хуже, чем их коллеги-руководители (28 % против 23 %).

Гораздо больше людей, чем нам кажется, имеют некую степень свободы выбора на работе и могут сфокусироваться на определенных для себя задачах. Разумеется, некоторые рабочие обязанности строго зафиксированы и отказаться от них нельзя, но между остальными можно выбирать или изменять их.

Чтобы увидеть, зачем вам нужен фокус, давайте рассмотрим некоторые проблемы, которые возникают, когда мы возлагаем на себя слишком много обязанностей.

### **Слишком много зайцев**

Сьюзен Бишоп, консультант по поиску персонала, открыла собственную небольшую

---

интерпретации.

<sup>28</sup> В нашей книге мы изменили имена и прочие данные участников исследования. Поэтому Мария и Кэти, например, не настоящие имена участниц.

компанию в Нью-Йорке, отлично зная, что нужно для успеха. «Мы планировали выиграть у крупных конкурентов, давно присутствовавших на рынке, благодаря исключительно качественной работе, – объяснила она. – Мы принимали каждого клиента, который нам звонил, и старались сделать каждого настолько счастливым, насколько это вообще возможно»<sup>29</sup>.

Бишоп была уверена в том, что если она поставит счастье своих клиентов на первое место, это приведет к удовлетворенности заказчиков, а значит, принесет еще больше заказов. Она оказалась права. До какой-то степени. Отвечая «да» на большинство заказов, Бишоп обнаружила, что клиентов она набрала больше, чем достаточно. Но ей не хватало времени и энергии на то, чтобы хорошо работать с ними. Следующие несколько лет она и ее малочисленная команда за скромную оплату подбирали персонал для клиентов, работали с проблемными руководителями и в непривлекательных местах. Она вышла за пределы своей ключевой компетенции в области медиа и занялась отраслями, которые плохо знала, такими как финансовые услуги и потребительские продукты, и ей пришлось спешно овладевать необходимыми знаниями. Она погналась за столькими зайцами, что ее производительность начала падать. Продажи и доходы компании не росли, а порой даже снижались. Ее комиссия зависла на 15 %, примерно вдвое меньше, чем в других компаниях по подбору персонала. «Напряжение было просто ужасным, – рассказывает Бишоп. – Мне казалось, что меня разрывают на части». Оценка за «фокус» в нашем исследовании поместила ее среди нижних 20 % из 5000 человек<sup>30</sup>.

Многие, подобно Бишоп, спешат ответить «да». Агентов по недвижимости искушает возможность взяться за еще один квартал домов, инженеры соглашаются добавить еще одну функцию, специалисты по персоналу – взять еще один заказ, маркетологи берутся помочь коллегам с их кампаниями. И прежде, чем мы успеваем что-то заметить, привычка «брать на себя больше обязанностей» приводит нас к той же удручающей ситуации, в которой оказалась Бишоп. Но ведь в том, чтобы делать больше, есть и свои преимущества? Чем больше вы делаете, тем больше успеваете, и это радует ваше начальство. Охватив множество клиентов или проектов, вы получаете больше возможностей выбора. Вот почему капитан Скотт взял с собой на Южный полюс пять способов передвижения. Если бы мотосани сломались, Скотт мог бы использовать собак. Если бы собаки отказались бежать, он мог бы положиться на пони. Распределение ставок кажется умным ходом, хорошим способом добиться большего.

Но с таким распределением ресурсов возникают две трудности. Первая ваша проблема – это попытка *угнаться за несколькими зайцами*. Ни Бишоп, ни Скотт не могли уделять достаточно времени и усилий тому, чтобы как следует выполнить хотя бы одну из своих задач. Бишоп с трудом выполняла заказы всех своих клиентов, а Скотт не смог купить хороших пони. Мы обладаем ограниченным объемом внимания, которое можем уделить нашим обязанностям. Как остроумно заметил экономист, лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон: «Богатство информации создает нищету внимания»<sup>31</sup>. Чем больше дел мы берем на себя, тем меньше времени мы можем им уделить и тем хуже мы будем заниматься каждым из них.

---

<sup>29</sup> Susan Bishop, “The Strategic Power of Saying No,” Harvard Business Review 77, no. 6 (1999): 50–61. Цитаты и данные для этой истории основаны на двух интервью автора со Сьюзен Бишоп, а также на этой статье в Harvard Business Review.

<sup>30</sup> Мы попросили Бишоп заполнить опросник задним числом за два периода: один в описываемый в статье период времени, другой – за более поздний.

<sup>31</sup> Herbert A. Simon, “Designing Organizations for an Information-Rich World” in Computers, Communication, and the Public Interest, ed. Martin Greenberger (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), 40–41.



## Ловушка сложности

Вторая проблема с расширением масштаба деятельности заключается в том, что я называю *ловушкой сложности*. Направляясь к Южному полюсу, капитан Скотт не только должен был разобраться с несколькими способами транспортировки, ему также приходилось разбираться с их *взаимосвязями*, что было особенно сложно, потому что они двигались с разной скоростью.

Координация приоритетных задач требует мыслительных усилий. Многие считают, что многозадачность эффективна, но исследования показывают, что быстрое переключение между двумя делами – например, попытка одновременно читать почту и слушать доклад коллеги – уменьшает эффективность в обоих делах. Каждый раз, когда вы переключаетесь, ваш мозг должен бросить одно дело и приспособиться к другому.

Анализ 58 280 дел, рассмотренных судами в Милане, показал, что итальянские судьи, которые работали над многими делами одновременно (то есть проявляли многозадачность), тратили больше времени на их рассмотрение, чем те, кто работали над ними последовательно. Разница оказалась потрясающей: самый медленный судья тратил в среднем 398 дней на то, чтобы закрыть все дела, а самому быстрому было нужно «всего» 178, то есть меньше половины времени. (У всех была одинаковая нагрузка, и дела распределялись случайно, так что ситуации были сравнимыми.) Исследователи установили, что повышение многозадачности на 50 % приводило к увеличению числа дней, необходимых для рассмотрения дел, примерно на 20 %. Переключение с дела на дело затягивало работу<sup>32</sup>. Другие исследования показали, что переключение между задачами может снизить продуктивность на 40 %<sup>33</sup>.

Ловушка сложности разрушает компании. Во имя прогресса мы ставим перед собой все больше целей, приоритетов, задач, принимаем все больше показателей, контрольных цифр, участников команд и так далее. Но все это лишь увеличивает сложность, проявляющуюся в количестве пунктов в наших списках и числе связей между ними. Неудивительно, что в нашем опросе целых 65 % участников согласились с тем, что компания, в которой они работают, устроена слишком сложно: «В ней слишком много отделов, правил, процедур и планов, которые требуют координации».

Не нужно наваливать на себя больше дел, чтобы преуспеть. Существует более правильный способ работать, который поможет избежать погони за несколькими зайцами и ловушки сложности. Если мы выберем только несколько задач и сосредоточимся на том, чтобы добиться в них максимума, мы сможем работать наилучшим образом. Но как добиться такой концентрации на рабочем месте?

---

<sup>32</sup> Если говорить точнее, они установили, что сокращение многозадачности на 8 % приводило к повышению скорости обработки дел на 3 %. Как написали исследователи: «При среднем распределении открытых дел (127) на десять меньше новых открытых дел в квартал (сокращение перехода от дела к делу на 8 %) сокращает длительность рассмотрения назначенного дела на 8,6 дня (3 %-ное улучшение, учитывая среднюю длительность в 290 дней). Экстраполируя их результаты, мы можем умножить эти цифры на 6, с 8 % до 50 % (то есть сократить многозадачность в два раза), что соответствует шестикратному увеличению производительности с 3 % примерно до 19 % (около 20 %). Decio Coviello, Andrea Ichino, and Nicola Persico, “The Inefficiency of Worker Time Use,” *Journal of the European Economic Association* 13, no. 5 (2015): 906–947. Смотрите также Andrew O’Connell, “The Pros and Cons of Doing One Thing at a Time,” *Harvard Business Review*, January 20, 2015.

<sup>33</sup> Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer and Jeffrey E. Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, no. 4 (2001): 763–797. В этом исследовании ученые выяснили, что студентам требуется куда больше времени на решение сложных математических задач, когда им приходится отвлекаться на другие задания. Согласно Мейеру, многозадачность может сократить скорость работы на 40 %. Смотрите “Multitasking: Switching Costs”, *American Psychological Association*, March 20, 2006, по состоянию на 20 февраля 2017, <https://www.apa.org/research/action/multitask.aspx/>.

## Массаж для осьминога

Последние пятьдесят лет Дзиро Оно, которому сейчас девяносто один год, управляет рестораном Sukiya-bashi Jiro, запрятанным под переходом метро в Токио. Деревянная дверь открывается в коридор, напоминающий заштатную контору<sup>34</sup>. Меню тоже может вас разочаровать – его нет. Дзиро подает двадцать суши десяти гостям, рассеявшимся вокруг его крошечного прилавка. Здесь нет аперитива, нет темпуры, нет гарниров. Даже туалет придется искать снаружи, на станции метро. Судя по описанию, это заведение – жалкая дыра.

Так бы и было, если бы суши не получались настолько восхитительными. Дзиро считается лучшим суши-шефом в мире и получил не одну, не две, а три – максимальное количество – звезд Мишлен. Он посвятил свою жизнь подготовке сета из двадцати суши. Но не *выбор* этого крошечного сета сделал его великим мастером. А то, *как* он готовит этот сет.

Потрясающий документальный фильм 2011 года «Мечты Дзиро о суши» показывает, как Дзиро готовит<sup>35</sup>. Утром его старший сын, который учился у отца тридцать лет, отправляется на рыбный рынок, чтобы выбрать один совершенный кусок тунца. Не один из лучших кусков. Нет. Лучший на всем рынке. Если Дзиро не сможет получить самый лучший кусок тунца, он вообще не будет в этот день покупать тунца. Как же можно стать лучшим суши-шефом, если у вас нет самого лучшего куска рыбы?

Затем приходит время готовить осьминога. Дзиро делает осьминогу массаж руками, это часть подготовки, благодаря которой мясо становится мягким. Но как долго нужно делать массаж? Раньше Дзиро делал массаж осьминогу тридцать минут, но потом выяснил, что осьминог достигает особенной нежности, если его массировать 40–50 минут. Эту задачу он передал своему ученику.

Другой ученик, который работает в ресторане десять лет – первые восемь лет он мыл и подготавливал к разделке рыбу, – получил повышение, теперь он готовит омлет для суши. Но Дзиро заставил его приготовить 200 – двести! – омлетов, прежде чем ему было дозволено приготовить первый омлет для посетителей. Когда вы делаете всего двадцать суши, вы можете позволить себе заикнуться на их качестве. Дзиро не просто говорит: «Давайте сделаем двадцать симпатичных суши». Нет. Он выкладывает по полной над каждым кусочком рыбы. И он потратил всю жизнь на достижение совершенства.

Одержимость совершенством может проявляться в разных формах, в зависимости от вашей работы. Какой-нибудь продавец в Nordstrom<sup>36</sup> может обзвонить пять разных магазинов сети, чтобы найти свитер именно того размера и цвета, который нужен покупателю, убедиться, что свитер доставили на дом, а потом позвонить покупателю и спросить, подошел ли он. Агент по недвижимости может потратить час на то, чтобы пролистать сто фотографий дома, который она выставляет на продажу, выбирая ту единственную, идеальную, что достойна публикации на сайте компании. Учительница младших классов, готовясь к урокам на завтра, может заново повторить план занятия, хотя преподает уже двадцать лет.

Такие люди стремятся к тому, чтобы качество их работы было исключительным.

---

<sup>34</sup> “2 photos for Sukiya-bashi Jiro”, Yelp, последнее обновление 22 января 2016, [http://www.yelp.com/biz\\_photos/%E3%81%99%E3%81%8D%E3%82%84%E3%81%B0%E3%81%97%E6%AC%A1%E9%83%8E-%E4%B8%AD%E5%A4%AE%E5%8C%BA?select=AVt9FtTaOvRic25kRNptCA&reviewid=INi0Hf2mbjYnVTe6OdDPiw](http://www.yelp.com/biz_photos/%E3%81%99%E3%81%8D%E3%82%84%E3%81%B0%E3%81%97%E6%AC%A1%E9%83%8E-%E4%B8%AD%E5%A4%AE%E5%8C%BA?select=AVt9FtTaOvRic25kRNptCA&reviewid=INi0Hf2mbjYnVTe6OdDPiw).

<sup>35</sup> «Мечты Дзиро о суши», режиссер Дэвид Гелб (New York: Magnolia Home Entertainment, DVD: 2012). Дзиро Оно было семьдесят пять лет, когда снимался этот фильм.

<sup>36</sup> Nordstrom – американская розничная сеть, известная высоким качеством обслуживания. *Прим. ред.*

Отменное качество – и неважно, воплощается ли оно в интуитивном интерфейсе для смартфона, безукоризненном обслуживании в магазине или отменно мягком кусочке осьминога, – требует длительных усилий и фанатичного внимания к деталям<sup>37</sup>.

Достижение такого качества требует одержимости и концентрации.

Мы часто пренебрегаем одержимостью в своей повседневной жизни, рассматривая ее как опасное или деструктивное качество. Но одержимость может быть и продуктивной силой.

Мастерство на работе, в искусстве и науке требует одержимости качеством и исключительного внимания к деталям. «То, что многие авторы спокойно сохранили бы в гораздо большем объеме, – отмечал Эрнест Хемингуэй, – я превращаю в крохотную драгоценность»<sup>38</sup>. Альфред Хичкок сделал более семидесяти дублей, чтобы довести до идеала сцену в душе в фильме «Психо»<sup>39</sup>. Чтобы создать свой знаменитый пылесос, Джеймс Дайсон собрал 5000 прототипов. Ему потребовалось на это пятнадцать лет. Вот это одержимость!<sup>40</sup>

Мне было интересно, получится ли в наших данных найти количественную связь между одержимостью в труде и производительностью. Мы поделили 5000 человек из нашего исследования на четыре группы, в зависимости от их способности к концентрации и одержимости (измеряя степень прилагаемых ими усилий). Производительность этих четырех групп в значительной степени различалась.

На четвертом, последнем, месте была группа, которая работала хуже всего. Она состояла из людей, которые брались за много задач, но не прикладывали к ним особых усилий. Мы назвали ее: «Берись за все и не парься». Работники такого типа попали в низший, 11-й перцентиль. Упс.

Группа, занявшая третье место – 53-й перцентиль, – получила высокую оценку по параметру «отлично умеет концентрироваться на ключевых приоритетах», но этот показатель свела на нет низкая оценка за приложенные усилия. Это были люди, которые

---

<sup>37</sup> Начав мое исследование, я не понимал, как важна эта часть работы. Я опубликовал статью, написанную в соавторстве с моим коллегой Мартином Гаазом в журнале *Administrative Science Quarterly*, в которой мы демонстрировали преимущества концентрации. Мы изучили сорок три группы участников в большой консалтинговой компании и обнаружили, что команды, которые публиковали меньшее количество электронных документов по меньшему числу тем в информационной базе данных компании, получали больше пользовательских просмотров, и мы пришли к выводу, что эти дополнительные просмотры были вызваны высокой репутацией авторов. Мы назвали это стратегией «меньше значит больше». Но мы не учли самый важный аспект работы над качеством. Узнав о суши Дзиро и о походе Амундсена на Южный полюс, я вернулся к исследованию и пересмотрел его. Я выяснил, что консультанты, которые концентрировались на своей работе и преуспевали, также были одержимы качеством. Они тщательно проверяли каждый документ, который они публиковали, и отбрасывали куда большее число документов. Так, одна команда отказалась от 80 % подготовленных материалов. Morten Hansen and Martine Haas, “Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company,” *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 1–28.

<sup>38</sup> Эрнест Хемингуэй, «Кредо человека», *Иностранная литература*, 2, 2000. По состоянию на 23 мая 2018, <http://magazines.russ.ru/inostran/2000/2/heming.html>.

<sup>39</sup> “Nail-Biting Allowed: Alfred Hitchcock’s 10 Most Memorable Scenes,” *Time*, November 16, 2011, по состоянию на 4 марта 2017, <http://entertainment.time.com/2012/11/19/spellbinder-hitchcocks-10-most-memorable-scenes/slide/the-shower-scene-in-psycho/>.

<sup>40</sup> Fred Whelan and Gladys Stone, “James Dyson: How Persistence Leads to Success,” *Huffington Post*, December 15, 2009.

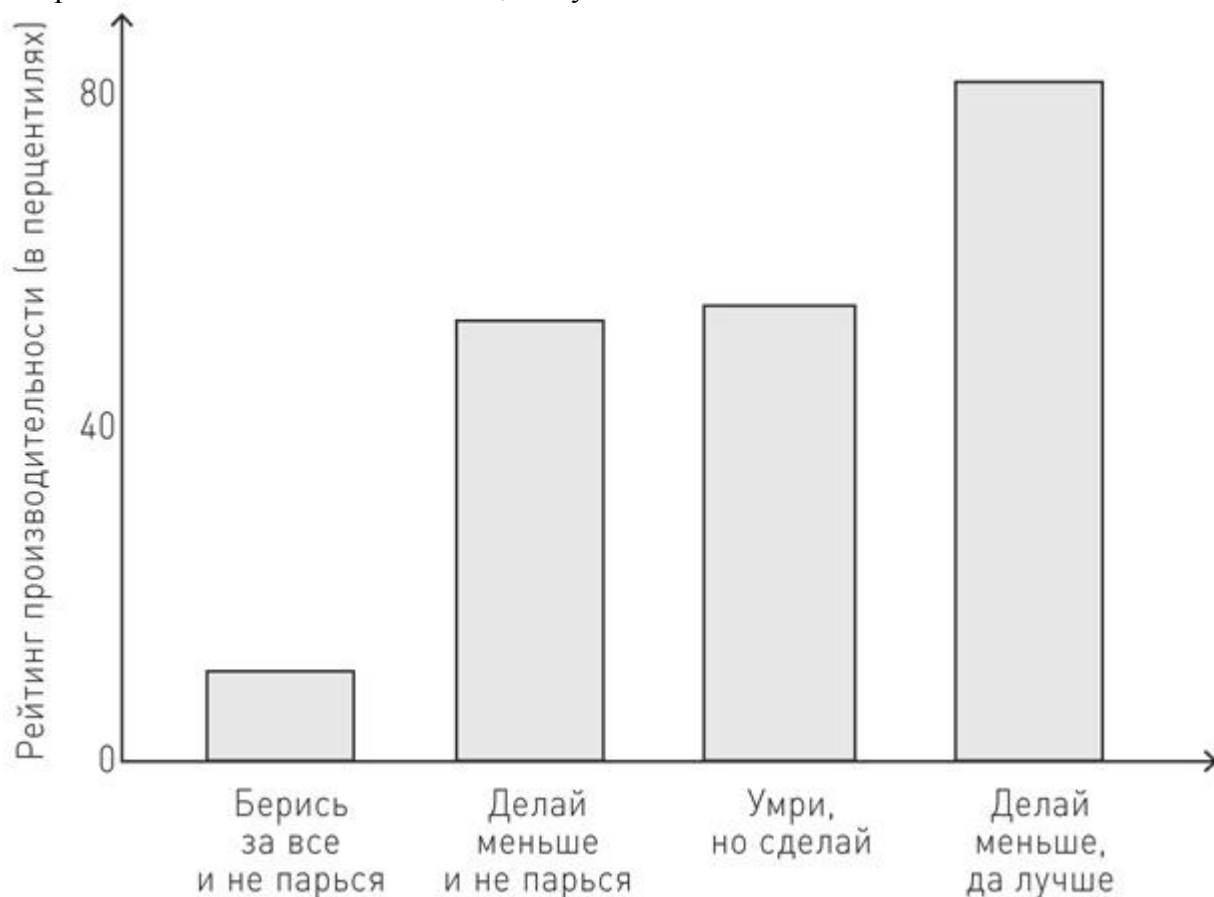
определились со своими приоритетами, но не слишком на них зацкливались: мы назвали их «Делай меньше и не парься». То есть сам по себе *выбор* задач, который нам рекомендуют эксперты по производительности, не приводит к высокому мастерству.

Второе место, 54-й перцентиль, заняли работники, которые брали на себя очень много обязанностей, а потом изо всех старались выполнить их все. Они получили низкую оценку за концентрацию и высокую за усердие. Мы назвали их группу «Умри, но сделай». Специалист по подбору персонала Сьюзен Бишоп попала в эту категорию: она брала на себя слишком много ответственности (жалкие три балла из семи по параметру «делать меньше»), но прикладывала массу усилий (максимальные семь баллов). Заметьте, что эта группа работала почти так же, как группа «Делай меньше и не парься». Таким образом, неважно, какой из критериев вы нарушаете – «делать меньше» или «делать лучше», – ваша производительность будет примерно одинаково посредственной: чуть выше 50-го перцентилья.

Наконец, у нас есть Дзиро и Амундсены этого мира, люди, преуспевшие в определении своих приоритетов *и* в приложении своих бешеных усилий к тому, чтобы выполнить работу как можно лучше. Их производительность достигала 82-го перцентилья. Это на целых 28 % выше, чем у предыдущей группы. (А ведь это эффект одного лишь метода «делать меньше, да лучше», остальные шесть методов, описанные в этой книге, пока не учитывались!)

### Связь между фокусом, усилием и производительностью

Сторонники метода «делать меньше, да лучше» побеждают всех



*Примечание.* Эти данные были получены с помощью модифицированного регрессионного анализа. Мы составили шкалу «делай меньше, да лучше» из двух переменных: одна обозначала фокус (баллы за пункт «Отлично умеет концентрироваться на ключевых приоритетах, независимо от того, как много работы и обязанностей предстоит выполнить»), а вторая показывала приложенное усилие («Прилагает много усилий при выполнении своей работы»). Затем мы провели регрессионный анализ, преобразовав переменные в перцентили, введя две

этих переменных и эффекты их взаимодействия.

Так к какой группе вы относитесь? Будьте честны с собой! Признаюсь, что я часто оказываюсь в группе «Умри, но сделай». Я беру на себя слишком много задач, а затем мучительно пытаюсь довести их до завершения. Но открытия, о которых рассказывается в этой главе, повлияли на меня, и я стараюсь перейти в группу «Делай меньше, да лучше». Это значит, что я должен чаще говорить «нет» и тратить больше энергии на немногочисленные оставшиеся приоритеты.

Использование этого метода также требует обратить внимание на то, что мешает моей концентрации. Мы спрашивали людей в нашем исследовании, что мешает им делать меньше<sup>41</sup>. Я предположил, что слишком многие не могут сконцентрироваться, потому что отвлекаются. Кажется, чуть ли не каждую неделю в СМИ появляется новая статья о том, что люди тонут под сотнями входящих сообщений, о том, как много времени мы тратим в соцсетях, и о том, как нас преследует FOMO<sup>42</sup>, вынуждающий нас читать каждое письмо, статью и реагировать на каждое уведомление. Но когда мы увидели ответы участников опроса, оказалось, что это только часть проблемы. Участники исследования перечислили три основные причины, мешающие им сосредоточиться: обширный набор рабочих обязанностей (в том числе слишком много совещаний и слишком много поручений), искушения (включая те, что связаны с другими людьми, и те, что мы создаем сами) и надоедливое начальство, требующее делать все больше и больше (руководители, которые сами не знают, чего хотят, и выставляют слишком много приоритетов). Трех этим основным проблемам соответствуют три тактики, которые мы можем применять, чтобы делать меньше, да лучше. Давайте посмотрим, как нам с вами сузить спектр задач.

## Бритва Оккама

Если у вас начнется сердечный приступ и вас привезут в приемный покой, то, наверное, вы посмотрите на склонившихся над вами врачей и подумаете: «Слава богу, я в больнице!». Но в 2005 году, если бы вас отвезли в больницу на Среднем Западе США, которую я назову Скайлайн, вы бы не обрадовались. У госпиталя Скайлайн была ужасная статистика по сердечным приступам, особенно с самой серьезной их формой, инфарктом миокарда. Это вариант приступа, при котором артерия, ведущая к сердцу, полностью блокируется. Во время инфаркта миокарда сердечные мышцы начинают умирать, так что счет идет на минуты. Интервенционные кардиологи должны ввести в вашу артерию крошечный зонд и надуть его, чтобы кровь могла поступать к сердцу. Если они затянут с вмешательством, то вы можете умереть.

Сколько времени требуется на помощь пациенту с инфарктом? По расчетам Джона Туссо и Роджера Жерара в их впечатляющей книге «На поправку» (On the Mend), существует золотое правило: с момента поступления пациента в больницу до вмешательства хирурга не должно пройти более девяноста минут. Кажется, будто времени предостаточно, но на то, чтобы диагностировать и подготовить пациента к операции, его уходит немало.

В госпитале Скайлайн персонал успевал уложиться в 90 минут «от двери до операционного стола» всего лишь в 65 % случаев, что очень плохо – в хороших больницах этот показатель намного лучше. Иными словами, шанс на то, что *спустя* 90 минут врач займется вашими артериями, составлял около 30 %. А это значит, что риск умереть был куда

---

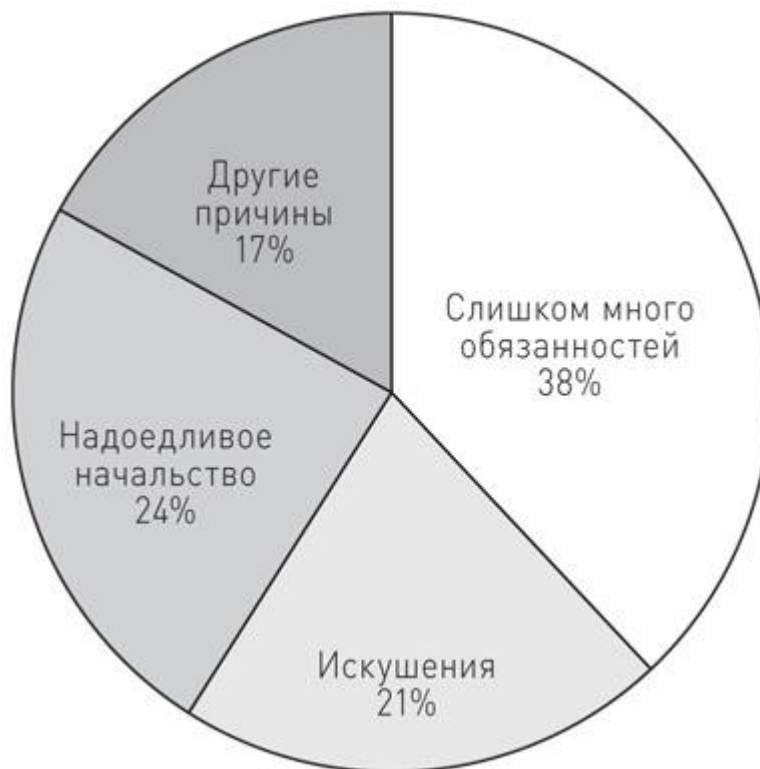
<sup>41</sup> Мы также задавали этот вопрос руководителям, оценивавшим подчиненных, и подчиненным, оценивавшим руководителей.

<sup>42</sup> FOMO – fear of missing out – навязчивый страх что-либо упустить. *Прим. пер.*

выше, чем во многих других больницах<sup>43</sup>. Анна (имя изменено), старшая сестра в отделении интенсивной терапии, у которой мы взяли интервью для нашего исследования, рассказала, что ее очень расстраивал этот показатель. Она работала в отделении интенсивной терапии несколько лет и видела, к чему приводят проволочки. Она была уверена, что ее отделение могло бы улучшить работу с пациентами, поступающими с инфарктом. Но как это сделать?

### Почему люди не могут сосредоточиться на работе

Основные причины недостатка концентрации среди участников нашего исследования, по доле упоминаний



Анна с несколькими коллегами, включая главного врача отделения, начала разбираться, что происходит, когда пациент попадает в их отделение с жалобой на боль в груди. Во-первых, медсестра приемного отделения осматривает пациента, диагностирует вероятность сердечного приступа и спешит отправить человека на важные анализы, включая ЭКГ. Затем появляется врач отделения интенсивной терапии и объявляет: «Похоже на инфаркт миокарда». Проводятся дополнительные анализы. Затем второй врач, кардиолог, приходит и подтверждает диагноз. На это может уйти двадцать минут, если кардиолог занят другим пациентом. Наконец, медсестры и доктора готовят пациента к операции.

«Мы обсудили все шаги, — вспоминает Анна, — каждый раз спрашивая себя, зачем нужен каждый шаг». Это привело группу к безумной идее: к отказу от вызова кардиолога. Кардиологи возмутились. *Вывести из процесса эксперта? Да вы с ума сошли!* «Кардиологи не верили, что врачи отделения интенсивной терапии могут точно поставить диагноз», — рассказала Анна. Не будет ли лучше нанять *еще одного* кардиолога, чтобы ускорить процесс осмотра? Но Анна и ее команда стояли на своем. Если бы специалисты отделения интенсивной терапии могли повысить свою квалификацию, чтобы точно ставить диагноз при осмотре, им бы не нужен был кардиолог, чтобы диагноз был поставлен еще раз. «Зачем делать одно и то же два раза подряд?» — спрашивали они.

<sup>43</sup> Эта история основана на интервью со старшей медсестрой и ее ранее опубликованных версиях. Я изменил имена и названия.

Кардиологов это не убеждало. Прорыв произошел, когда они побывали в другой больнице, где уже отказались от стадии с кардиологом. Поездка сама по себе помогла укрепить доверие в команде. «Поразительно, насколько лучше вы можете узнать друг друга, если посидите в одной машине четыре часа», — вспоминала Анна. После этого кардиологи согласились, что можно попробовать обойтись без них, но при одном условии: врачи отделения интенсивной терапии должны быть одержимы задачей правильно ставить диагноз с первого раза.

Работая с кардиологами, Анна и команда разработали план, с помощью которого врачи отделения интенсивной терапии могли диагностировать инфаркт миокарда. Врачи прошли специальное обучение. После того как они испытали новый процесс, Анна и команда провели несколько встреч, во время которых терапевты, медсестры и технические специалисты по мере поступления пересматривали диагнозы, чтобы повысить точность. В течение года отделение интенсивной терапии повысило свой жалкий показатель в 65% до 100%. Врачи не делали ошибок, диагностируя инфаркт миокарда (ни одного пропущенного случая). Лишь несколько пациентов, которым поставили этот диагноз, как выяснилось, страдали не от инфаркта (это нормальная погрешность, такое происходит и в лучших больницах).

Давайте задумаемся об этом поразительном результате. Делая *меньше* работы — убрав одну из стадий постановки диагноза, — Анна и ее команда повысили свою производительность. Чтобы работать результативнее, им не пришлось нанимать еще одного врача или приобретать дополнительное оборудование. Они просто удалили один шаг — дали кардиологу возможность заняться другой работой. Сама того не зная, команда больницы Скайлайн применила правило, изобретенное 700 лет назад Уильямом из Оккама, францисканским монахом, философом и теологом. Оккам прославился благодаря принципу, известному как бритва Оккама<sup>27</sup>, который гласит, что не следует умножать сущности сверх необходимого. Применительно к работе мы можем выразить эту идею следующим образом.

*Делать настолько мало, насколько это возможно, но не меньше, чем вы обязаны.*

Чтобы добиваться высокой производительности, вам надо не задаваться вопросом, как много задач вы можете охватить за время работы, а спросить себя, от скольких задач вы можете отказаться, учитывая то, что вы *должны* делать. Команда больницы Скайлайн сменила подход с «Диагностируйте, а затем проверяйте» на «Диагностируйте с первого раза, но старайтесь сделать это абсолютно правильно».

Принцип бритвы Оккама не требует от вас свести всю свою работу к одной задаче. Он означает, что вы должны сделать все возможное, чтобы отбраковать все лишнее — лишние показатели, цели, шаги, лишние порции суши, — одновременно сохраняя все необходимое для того, чтобы отлично выполнять свою работу. Как заметил французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери: «Совершенство достигается не когда больше нечего добавить, но когда больше нечего отнять»<sup>28</sup>.

Вы можете применять бритву Оккама, чтобы упрощать и сужать масштаб своей работы. Когда доходит до целей, клиентов, показателей, процедур, приоритетов, задач, писем, длины этих писем, совещаний, звонков, количества подписей, необходимых для принятия решения, и других составляющих вашей работы, двигайтесь от большего к меньшему.

Именно таким образом Сьюзен Бишоп, специалист по подбору персонала, которая отвечала «да» на все запросы клиентов, трансформировала свой бизнес. Бишоп применила бритву Оккама и сформулировала следующие простые правила, чтобы расчистить клиентскую базу и сконцентрироваться на небольшом количестве лучших клиентов<sup>29</sup>:

1. Она будет работать только с клиентами из медиаиндустрии, в которой она хорошо разбирается. Она откажется от работы с финансовыми услугами, потребительскими товарами и розницей.
2. Она будет проводить только поиск работников высшего звена и брать заказы, которые приносят как минимум 50 тысяч долларов.
3. Она откажется от срочных заказов и будет соглашаться только на те, где кандидатам обещают платить на рыночном уровне.
4. Она будет отказывать неприятным и неадекватным клиентам.

Идея Бишоп заключалась в том, чтобы сузить масштаб работы до одного сегмента клиентов — поиска работников высшего звена в медиа — и делать высококачественную работу. *Настолько мало сегментов, насколько возможно, но столько, сколько она должна.*

Вы можете применить бритву Оккама и к менее значительным рабочим задачам. У меня была привычка делать очень подробные презентации. Мне казалось, что так надежнее. Затем я встретился с СЕО крупной европейской компании, чтобы обсудить программу развития лидерства, которой мы занимались вместе. Руководитель отдела персонала попросил меня использовать во время совещания с СЕО только один слайд.

— Один слайд? — переспросил я в растерянности.

— Да, один слайд.

Святые пассатижи! Как я мог свести пятнадцать слайдов в одну картинку? Сначала я попытался собрать один слайд из четырех. Но потом подумал: «А в чем суть моей презентации?». Я использовал принцип Оккама и выкинул все слайды, кроме одного — графика, показывающего почасовое расписание программы. Затем я постарался сделать этот график как можно более содержательным. До этого три основные темы программы описывались в трех слайдах. Теперь я передал всю ту же информацию, пометив сегменты календаря тремя разными цветами. Визуально эта легенда сразу показывала СЕО, в каком порядке будут идти занятия. Как все меняется благодаря бритве Оккама! Так как мне не нужно было листать пятнадцать слайдов, мы с СЕО смогли провести сорок пять минут, *обсуждая* программу во всех подробностях. Когда мы закончили, он отметил, что беседа была очень продуктивной.

#### КОГДА ВАМ НЕ НУЖНО КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ

Существуют два обстоятельства, когда желательно постараться «сделать больше» и не концентрироваться на задачах, по крайней мере, некоторое время:

- Когда вам нужно выдать как можно больше идей. Когда мы принимаемся за новое задание, мы часто еще не знаем, что лучше выбрать. На этой фазе, как показывают исследования, лучше сгенерировать и обдумать как можно больше идей. Как пишет профессор Уортонской школы Адам Грант в своей книге «Мыслящие оригинально» (Originals): «Многим людям не удается развить оригинальность, потому что они выдают мало идей»<sup>30</sup>. В определенный момент вам нужно будет остановиться и сосредоточиться на самых лучших идеях. В нашей книге «Великие по собственному выбору» мы с Джимом Коллинзом выяснили, что самые инновационные компании сначала генерируют множество идей, а потом отбрасывают неудачные и глубоко прорабатывают только несколько лучших<sup>31</sup>. В своей работе вы можете делать то же самое.
- Когда вы знаете, какие у вас имеются варианты, но не уверены в том, какой выбрать. Менеджер одной из моих программ обучения руководителей в Калифорнийском университете (Беркли) вспомнила случай, когда она взялась за два технологических решения для продукта, потому что ее команда не знала, какой выиграет на рынке. В конце концов вместе с коллегами они достигли уверенности в том, что одно из решений лучше. Только тогда они выбрали это решение и отбросили второе. «Если бы мы сделали выбор преждевременно, это было бы катастрофой, — заметила она. — Мы ведь могли выбрать неправильно»<sup>32</sup>.

Раз бритва Оккама позволяет работать умнее, то возникает естественный вопрос: а почему ее не используют все? Проблема в том, что мы хотим иметь запасные варианты. Дэн Ариели, автор книги «Предсказуемая иррациональность», и его соавтор Дживунг Шин продемонстрировали с помощью серии психологических экспериментов, что люди цепляются за варианты, от которых уже нет никакой пользы<sup>33</sup>. «Мы страдаем от иррационального желания иметь запасные варианты»<sup>34</sup>, — отмечает Ариели. Чтобы работать как можно лучше, приучите себя отбрасывать все варианты, на которых вы застряли исключительно из психологического комфорта.

### ПРИВЯЖИТЕ СЕБЯ К МАЧТЕ

В нашем исследовании 21% сотрудников указали, что искушения и рассеянность — основные помехи концентрации. Вторая тактика, позволяющая сконцентрироваться и поработать, таким образом, состоит в том, чтобы избавиться от этих соблазнов. Когда я писал эту книгу, именно так я и поступил. Зная, как тяжело мне писать и как я склонен к прокрастинации, я купил ноутбук



и удалил с него браузер, электронную почту и приложения мгновенного обмена сообщениями — оставил только Microsoft Word. Я брал этот пустой ноутбук с собой в Starbucks на два часа в день. День за днем я сидел там за большим стаканом крепкого кофе (черного, без сахара). Мне ужасно хотелось проверить почту — но я не мог. Поэтому я продолжал писать. И очень скоро завершил свою рукопись.

Что же мне помогло? Сам того не зная, я применил стратегию из греческой мифологии. Одиссей боялся прекрасных сирен, которые своим пением манили моряков к верной гибели. Так что он приказал матросам заткнуть уши воском, а себя привязать к мачте корабля. Когда корабль проплывал мимо сирен, Одиссей услышал их восхитительное пение и потребовал, чтобы его развязали, чтобы он мог сбежать к сиренам. Но матросы только затянули узлы крепче, и Одиссей избежал искушения. Используя отдельный компьютер, который я отключил от интернета, я привязал себя к мачте — в стиле двадцать первого века.

Главное в этой тактике — разработать ее *заранее*, чтобы быть готовым противостоять искушению, когда оно возникнет. Потому что оно возникнет. Вскоре после того, как Сьюзен Бишоп установила четкие правила насчет того, каких клиентов она не будет принимать, ее поманила к себе песня щедрого заказчика. Два года Coca-Cola была важным клиентом, приносящим около 10% годового дохода компании Бишоп (составлявшего около двух миллионов долларов). Теперь Coca-Cola решила предложить ей новый контракт, оценивавшийся приблизительно в 250 тысяч долларов, самый большой единовременный контракт на тот момент. К сожалению, искать человека нужно было не в медиа, а Бишоп только что сообщила своим подчиненным, что они будут принимать заказы только в этом сегменте. Могла ли она позволить себе отказаться от такого щедрого заказа?

Бишоп неделями размышляла над своим выбором. Но объявив свои правила подчиненным, Бишоп привязала себя к мачте. На встрече с Coca-Cola она соблюдала свои правила и воздержалась от искушения. «Я сказала “нет”, хотя у меня потели ладони и тряслись колени», — вспоминает Бишоп. Если у компании нет задач в медиасегменте, сказала она двум ошарашенным отказом мужчинам, то, увы, она ничем не может им помочь. Как она нам рассказала, она бы ни за что так не поступила, если бы сама не придумала те правила. Оценка Бишоп за использование метода «делать меньше, да лучше» поднялась с нижних 20% до высших 25% в нашем рейтинге. И ее дисциплинированность принесла плоды.

Бизнес Бишоп начал расти, пусть и медленно. Когда она получила крупный, высокоуровневый контракт по поиску в медиа для клиента в Великобритании, она смогла выжать из него по максимуму, «потому что мы не тратили время, работая с мелкими задачами или вне нашей зоны компетенции». Она смогла как можно тщательнее работать над тем, чтобы преуспеть в нескольких ключевых задачах. После этого к ней стали обращаться первоклассные медиакомпании. Глубина и точность ее поиска улучшились. Ее бизнес начал процветать, а доходы и прибыль расти.

Мы отобрали 20% наших респондентов, которые лучше всего использовали метод «делать меньше», и спросили их, что в особенности помогает им фокусироваться и упрощать. Многие рассказали о том, что они специально готовятся к тому, чтобы ничто не мешало им работать. Кто-то приходит в офис рано утром или остается там поздно вечером. Другие ищут тихую комнату для совещаний, надевают наушники на несколько часов или убирают подальше свой телефон.



Liam Francis Walsh — The New Yorker Collection / The cartoon bank

«Это чтобы я не проверял телефон каждую секунду»

Такие методы важны в современной рабочей обстановке, в офисах открытого типа, где сложно отгородиться от коллег. Но и их может быть недостаточно. Сотрудники одной компании — производителя напитков, пытавшиеся концентрироваться на работе, натянули леску вокруг своих рабочих мест. В итоге, когда им нужно одиночество, они попросту задерживают шторы. Работники другой строительной компании разработали уникальную систему. Чтобы дать понять коллегам, что их надо оставить в покое, они надевают оранжевые повязки<sup>35</sup>.

Существует много способов привязать себя к мачте. Сделайте это заранее, чтобы потом, когда во время работы у вас появится искушение отвлечься, у вас бы это попросту не получилось.

## КАК СКАЗАТЬ «НЕТ» БОССУ

Третья тактика, позволяющая делать меньше и лучше, — это работа с ожиданиями руководства по поводу вашего объема работы. Целых 24% людей в нашем исследовании возложили свою неспособность сфокусироваться на начальство, которое не может определиться с направлением работы, или, в целом, на организационную сложность их компании. Конечно, куда проще прибегать к методу «делай меньше, да лучше», если ваш босс также ему следует. Многие выдающиеся производители в нашем исследовании говорили, что начальство дает им четкие ориентиры, устанавливает конкретные цели и имеет ограниченное число приоритетов.

Но как быть, если руководство работает в стиле «давай-давай»? Вы не так беспомощны, как может показаться. Управлять снизу вверх и говорить «нет» *воплне возможно*<sup>36</sup>. Джеймс, консультант руководителя младшего звена, участник нашего исследования, рассказал мне о случае, когда партнер компании попросил его помочь с коммерческим предложением<sup>37</sup>. «Я уже был загружен на сто процентов очень важным проектом слияния, и дедлайн приближался», — сказал Джеймс. Он ответил партнеру, чтобы был бы рад помочь, но не может одновременно заниматься предложением и слиянием. Что ему выбрать?

— Разве вы не можете взяться за оба дела? — спросил партнер.

— Нет, если вам нужна отличная работа, — ответил Джеймс. — Проект слияния требует всего моего внимания в предстоящие три недели, и дедлайн невозможно отодвинуть. Моя

задача — сделать все как можно лучше, так что мне понадобится больше людей в проекте слияния, если вы хотите, чтобы я помог вам с предложением.

Джеймс ожидал от партнера компании презрительного «слабак» — это было его любимое ругательство. Вместо этого босс кивнул: «Похоже, вы правы». Джеймс предложил ему обратиться к коллеге, который как раз завершал очередной проект.

Дайте понять своему боссу, что вы не пытаетесь схалтурить. Вы определяетесь с приоритетами, потому что хотите посвятить все свои усилия превосходной работе в нескольких ключевых зонах. Спросите, хочет ли ваш начальник, чтобы вы определились с приоритетами. Переложите решение на плечи руководства. Вы не хотите, чтобы начальство загоняло вас в категорию «умри, но сделай», потому что ваша производительность будет куда выше при подходе «делайте меньше, да лучше». Ваш босс может (и должен) это оценить.

Кто ваш босс?

Выберите описание, которое лучше всего подходит вашему боссу (или вам). Если вы отметили все описания в столбце справа, то ваш босс относится к типу «делайте меньше» (или вы к нему относитесь).

#### **Босс типа «Делай больше!»**

**Цель и стратегия** Устанавливает много целей либо нечеткие цели. Например: «Мы принимаем каждого клиента, который нам звонит, и пытаемся сделать каждого настолько счастливым, насколько это в человеческих силах». (Сьюзен Бишоп)

**Список приоритетов** Имеет длинный список приоритетов и постоянно добавляет к нему новые. Например: «Босс постоянно требует противоречивых вещей». (Участница исследования)

**Коммуникации** Говорит и пишет длинными, неясными, запутанными предложениями. Например: «На самом деле мы думаем, что наша отрасль находится в зоне, где вы реально можете увидеть на горизонте уравнение субсидий, просто фундаментально изменяющееся в очень короткий период времени». (СЕО, AT&T)[5]

#### **Босс типа «Делай меньше, да лучше»**

Устанавливает четкую цель и указывает, чего делать не надо. Например: «Только подбор руководителей высшего звена, как минимум за 50 тысяч долларов и с рыночного уровня гонораром». (Сьюзен Бишоп)

Сохраняет список приоритетов коротким, не добавляет новых, если это не абсолютно необходимо.

Например: «У моего босса есть четкие представления о желаемом, дедлайны и цели, с которыми можно адекватно расставить приоритеты». (Участник исследования)

Говорит и пишет короткими, конкретными и четкими предложениями.

Например: «Я сделал ошибку как с моей стороны». (Уоррен Баффет)[6]

Чтобы делать меньше, нужна смелость, особенно когда все ваши коллеги стараются брать на себя все больше. Но, с другой стороны, можно начать с малого. Примените бритву Оккама, чтобы отбросить несколько незначительных, непродуктивных направлений вашей работы. Найдите пару техник, которые позволят вам «привязать себя к мачте», чтобы вы могли полностью погрузиться в выбранное дело. Попросите руководство помочь вам с приоритетами, чтобы вы лучше понимали, на чем сфокусироваться.

Метод «делать меньше, да лучше» задает нам очень важный вопрос, на который мы еще не ответили: *А на чем именно следует сконцентрироваться?* Сфокусироваться и посвятить себя не той работе — это дорога к провалу. Если бы Амундсен поставил все на лошадей, у него, вопреки всем стараниям, ничего бы не вышло, потому что от лошадей мало толку среди полярных льдов. Если бы Сьюзен Бишоп в конце концов сосредоточилась на работе с клиентами в сфере финансовых услуг, о которой она мало что знала, она бы разорилась. В следующей главе мы рассмотрим вопрос о том, *на чем* нужно фокусироваться.

## КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

### Концепция «тяжелого труда»

Народная мудрость гласит, что люди, которые работают усерднее и берут на себя больше обязательств, достигают большего и работают лучше. Вопреки этой точке зрения, эксперты по менеджменту рекомендуют людям концентрироваться и *выбирать* только несколько сфер деятельности.

### С точки зрения «умной работы»

Делать больше — обычно провальная стратегия. Но и идею концентрации также понимают неверно. Смысл ее не в том, чтобы просто *выбрать* несколько областей, как думают многие люди. Есть и второе жесткое требование. Вы должны быть *одержимы* выбранной работой, чтобы выдавать исключительное качество. Умный способ работать состоит в том, чтобы *делать меньше, да лучше*.

## ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

- Участники нашего исследования, которые выбирали несколько ключевых приоритетов, а затем прилагали все усилия к тому, чтобы отлично работать в этих сферах, набирали в среднем на 25% больше в рейтинге производительности, чем те, кто гнались за многими зайцами. «Делать меньше, да лучше» — самый главный метод из семи, которые мы рассматриваем в этой книге.
- Практика «Делать больше» приводит к двум ловушкам. Во-первых, к *погоне за многими зайцами*: люди берут на себя слишком много задач, но не могут уделить им всем достаточно внимания. Во-вторых, из-за *ловушки сложности* на управление связями между задачами уходит масса энергии, мы тратим время зря и плохо справляемся с работой.
- Эта глава описывает три способа, которые позволят вам внедрить практику «делать меньше, да лучше».
  - *Возьмитесь за бритву*. Отсеките ненужные задачи, приоритеты, обязательства, шаги, показатели и процедуры. Направьте все усилия на превосходство в оставшейся работе. Спросите себя: *от скольких задач я могу отказаться, учитывая то, что мне нужно быть на высоте?* Помните: *делайте настолько мало, насколько это возможно, но не менее, чем вы обязаны*.
  - *Привяжите себя к мачте*. Установите заранее четкие правила, позволяющие вам избежать искушений и помех. Например, установите такое простое правило: не позволяйте себе проверять электронную почту в течение часа.
  - *Скажите «нет» своему боссу*. Объясните руководству, что прибавление пунктов к вашему списку дел ухудшит вашу производительность. Путь к мастерству состоит не в том, чтобы постоянно угождать руководству. Он в том, чтобы сказать «нет» для того, чтобы *вы могли приложить максимум усилий и преуспеть в нескольких выбранных сферах*.

## Глава 3 ПЕРЕСТРОЙТЕ СВОЮ РАБОТУ

Возможно, если мы заново изобретем то, что дала нам наша жизнь, мы обнаружим в ней стихи.

Наоми Шихаб Най1

Прохладным весенним днем 2010 года Грэг Грин завел свой подержанный минивэн на парковку школы Клинтондейл в пригороде Детройта. Он нервничал<sup>2</sup>. Грин был директором Клинтондейл, и через несколько часов ему предстояло получить электронное письмо с результатами недавней аттестации учеников. Судя по предыдущим результатам, от письма не следовало ожидать ничего хорошего.

По ряду серьезных причин успеваемость в Клинтондейл катилась под откос на протяжении последних нескольких лет, несмотря на все усилия Грина. Штат одновременно поднял требования к выпускникам и сократил и без того жалкий школьный бюджет. А при этом школьникам нужно было больше поддержки, чем обычно. В результате длительного демографического спада и коллапса автомобильной индустрии США в 2008 году около 80% школьников теперь были настолько бедны, что получили право на бесплатные завтраки от государства. Уровень безработицы в регионе поднялся до 14%, целые кварталы города превратились в районы-призраки с заколоченными окнами. Пока родители с трудом пытались заработать на хлеб, школьникам было не до экзаменов и домашних заданий. У них были более серьезные дела: например, им приходилось присматривать за младшими братьями и сестрами, чтобы дать родителям шанс хоть что-то заработать.

Письмо наконец пришло. Оно было именно таким, как опасался Грин. По успеваемости школа попала в список худших школ штата, в низшие 5%. Правительство США запустило программу «Гонка за первенство», выделяя гранты штатам в зависимости от результатов сдачи учениками экзаменов государственного образца. В попытке улучшить производительность чиновники из столицы Мичигана, Лансинга, решили сменить руководство школ и составили список тех, чья администрация попадала под санкции. Пока что Клинтондейл в этом списке не было. Но после очередной аттестации школа рисковала туда попасть.

Всю весну и лето Грин обдумывал решение, которое могло бы изменить судьбу школы. Дефицит бюджета округа составлял пять миллионов долларов. Возможности нанять новых учителей или вложить деньги в новые образовательные методики не было. Учителя и так выкладывались по полной. Они перепробовали все традиционные способы заставлять детей выполнять домашние задания, например угрожали не допускать их к спортивным занятиям, если те будут плохо учиться. Проводили школьные собрания с родителями. Рассылали по домам угрожающие письма. Ничто не работало. Дети только злились, из-за чего возникали проблемы с дисциплиной. За 20 недель в Клинтондейл произошло более 700 случаев нарушения дисциплины. Учителя выгорали. «Я чувствовал, что теряю контроль, — рассказал нам Грин. — Я не спал по ночам».

16 августа 2010 года ситуация стала еще хуже. Руководитель Грина, управляющий округа, постучал в дверь кабинета директора, чтобы рассказать, что Лансинг включил Клинтондейл в черный список школ. Требовались решительные меры. Штат закроет школу, превратит ее в частную школу или — что самое вероятное — уволит директора. «Через месяц я могу потерять работу», — подумал Грин.

Но этого не произошло. Два года спустя Грин все еще был у руля, а школа Клинтондейл процветала. Школьники получали рекордные оценки на выпускных экзаменах. Грин стал знаменитостью, он давал интервью телевидению и попал на страницы The New York Times.

Что же случилось? Неужели вашингтонский бюрократ слетел с вершин и предложил финансовую помощь? Или Гарвард отправил в школу своего эмиссара со свежайшей педагогической теорией? Нет. В отчаянии Грэг Грин обнаружил вдохновение в неожиданном источнике. В бейсболе.

Несколькими годами ранее, тренируя команду своего сына, Грин нашел несколько обучающих видео на YouTube, где показывали картинки с подписями, разъясняющими основы игры. «Вы могли увидеть, что конкретно делает каждый игрок», — с восторгом рассказывал он нам в интервью для нашего исследования. Грин решил показать эти видеоролики команде сына и сделать несколько собственных видео. Раз в неделю мальчишки смотрели видео дома и на занятия приходили уже подготовленными. «Я вдруг понял, что мне не нужно снова и снова объяснять основы каждому ребенку, — вспоминает Грин. — Я также понял, что игроки могут самостоятельно пересматривать видео».

В итоге Грин, который играл в бейсбол в колледже, записал около 200 оригинальных видеороликов, включая такие, как: «Оборона: броски, игроки на первой и третьей базах», «Подача: вращение руки при броске», а также сиквел: «Подача: вращение руки при броске — 2». Детям они нравились. Вместо того чтобы стоять и слушать тренера, тратя время, которое отводилось для игры, они проводили его на площадке, именно *тренируясь*. Команда начала побеждать. Родители были в восторге. Грин задумался: а не наткнулся ли он на некую гениальную идею?

Узнав, что школа попала в черный список, Грин собрал учителей в актовом зале. Он подключился к интернету и показал им бейсбольные видео. «Давайте запишем наши лекции и загрузим видео в интернет, чтобы ученики могли их смотреть, — предложил он. — Как вам идея попробовать что-то подобное в Клинтондейл?» Школьники могли бы просматривать видеоуроки дома и в автобусе, а потом делать «домашнюю работу» в классе. Учитель будет не лектором, а тренером. Они *перевернут* процесс: класс — дома, домашняя работа — в школе.

Учителя недоверчиво качали головами. Не сошел ли их директор с ума? Но Грин предъявил доказательства того, что это не так. В начале года он нанял Энди Шила, бывшего футбольного тренера, технологически подкованного преподавателя обществознания. Он поручил Шилу попробовать ввести «перевернутые» уроки. Один из классов Шила состоял из хронических двоечников. «У этих школьников оставался последний шанс сдать экзамены», — рассказал нам Грин. Другой класс Шила, напротив, учился неплохо. «Мы не собирались переворачивать класс, который справлялся с учебой, но мы могли рискнуть в отстающем классе». Двум классам дали одинаковые материалы и задания, но на двоечниках опробовали «перевернутую» модель: видео с уроками они смотрели дома, а домашнее задание делали в классе, при поддержке учителя. Как объяснил Грин: «Терять нам было нечего».

Спустя несколько месяцев результаты первых экзаменов показали нечто невероятное. Школьники в «перевернутом» классе *учились лучше*, чем школьники в обычном. Теперь самой низкой оценкой была С (тройка). Ученики, которые раньше оставались на второй год, начали делать успехи. Мало того, число учеников, вообще не сдававших экзамены, снизилось. До нуля.

Как это стало возможным? Грин предположил, что ученики Шила преуспевали при «перевернутой» модели, потому что в классе им помогали с домашним заданием. Когда школьники выходили из класса, им было сложно сосредоточиться на домашней работе. В их домах царил хаос, районы были опасными, родительские обязанности на работе и дома были слишком тяжелыми. Обычно детям было не к кому обратиться за помощью с домашним заданием, потому что родители сами не понимали предмет. При «перевернутой» модели школьники смотрели лекции где угодно — в автобусе, дома, во время перерыва в работе. А на уроках, когда они выполняли задания, учитель или одноклассник мог помочь им разобраться с любой непонятной темой.

Эксперимент Грина обнадеживал, но в нем участвовал только один класс. Возможно, результаты были случайными. Было бы рискованно применять его ко всей школе, как предлагал Грин. Многие учителя принципиально сопротивлялись идее. Она не только противоречила всему, чему учились они сами, она переворачивала с ног на голову трехсотлетнюю модель образования. Как нам сказал один администратор во время посещения Клинтондейл, многие учителя также с подозрением отнеслись к мотивам Грина. Они решили, что «переворачивание» — это попытка обедневшего штата заменить учителей на компьютерные программы.

Грин сказал учителям, что пришло время попробовать нечто радикальное. Они должны преобразовать свою работу, *перестроить ее, трансформировать то, как они учат*. «Почему мы продолжаем задавать задания на дом, если ученики их не выполняют?» — спрашивал он учителей. Старая модель не работала.

Несмотря на все доводы, поначалу на реформу согласились лишь несколько учителей. А одна чиновница была настолько скептически настроена, что пообещала Грину: «Вы никогда не покинете черный список».

Это заявление оказалось последней каплей. Грин был человеком азартным, теперь это был вопрос чести. Он должен доказать, что скептики неправы, или пасть в борьбе.

Грин встретился с чиновниками департамента образования штата, чтобы объяснить свой план, и получил разрешение на двухлетний эксперимент с новой моделью. Он принялся за работу. Осенью 2010 года они «перевернули» четыре дисциплины в девятом классе — математику, литературу, естествознание и обществознание. Количество тех, кто не сдал экзамены, резко сократилось. «Вот тут я действительно поверил, что идея работает», — говорит Грин.

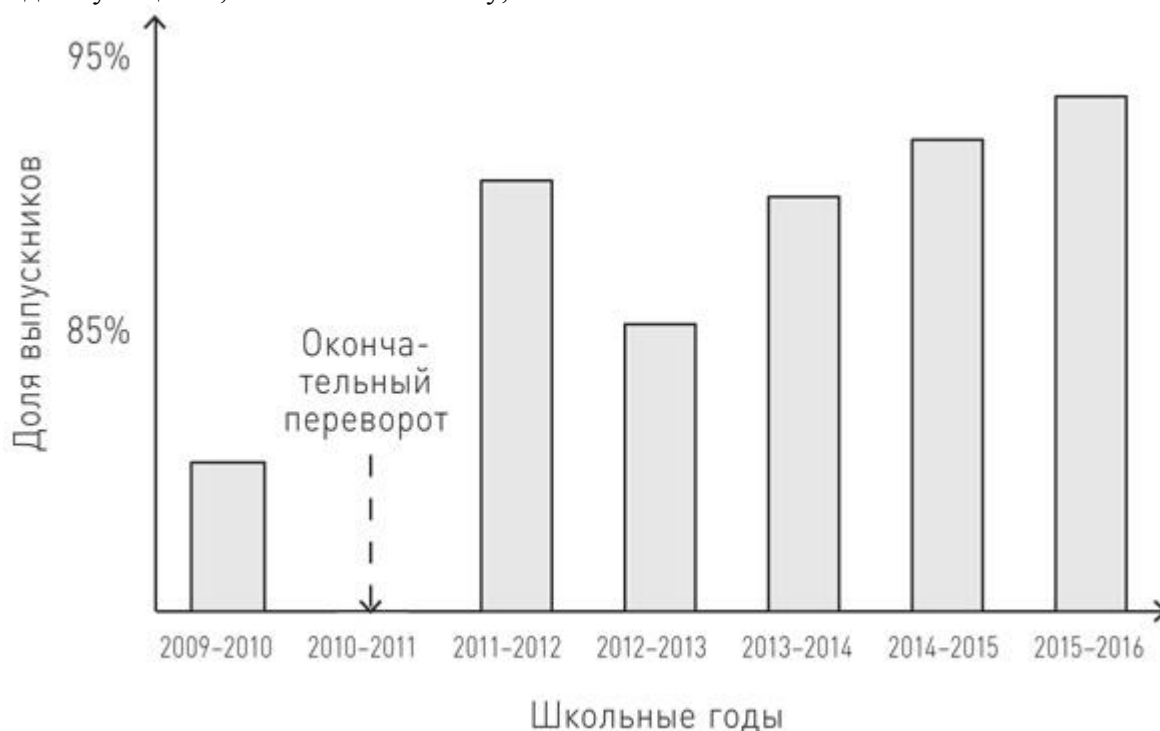
«Перевернутая» модель работала, потому что позволяла учителям и ученикам больше взаимодействовать, а ученики могли двигаться вперед в собственном темпе. Если раньше 80% времени урока посвящалось лекции и 20% решению задач самостоятельно или в маленьких

группах, теперь это соотношение стало равняться 20/80. Учителя могли по вечерам общаться с собственными семьями, потому что больше не тратили время на проверку домашних заданий. А на уроках они могли выявлять не справлявшихся с заданиями учеников и помогать им.

Сразу после реформы Грэга Грина оценки улучшились  
Доля учеников, не сдавших экзамены, упала...



...а доля учащихся, закончивших школу, повысилась.



Другие школы тоже экспериментировали с «переворачиванием» отдельных классов, но никто не решился на то, что сделал Грин. В январе 2011 года Грэг Грин стал первым директором в США, который «перевернул» всю школу. Все классы. 700 школьников. В следующий школьный год вся школа, с осени и до весны, училась «вверх ногами».

Результаты не замедлили сказаться. До реформы 35% учеников не сдавали экзамены по одной или нескольким дисциплинам. После реформы с экзаменами не справились менее 10%. После реформы доля детей, сдавших выпускные экзамены, поднялась с 80% до 94% в 2016 году (смотрите график). Доля школьников, поступивших в высшие учебные заведения, поднялась с 63% на класс в 2011 году до 81% на класс в 2014 году.

**ЧТОБЫ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ, ПЕРЕСТРОЙТЕ СВОЮ РАБОТУ**

Грэг Грин мог убеждать учителей взять на себя больше обязанностей. Он мог ввести дисциплинарные наказания для школьников, которые уваливали от выполнения домашних заданий. Он мог бы закрутить гайки, введя больше тестов и поставив зарплаты учителей в зависимость от их результатов. С помощью таких вариантов Грэг заставил бы людей работать усерднее в существующей модели, то есть делать еще больше того, что они делали всегда. Это традиционная парадигма «тяжелого труда». *Вместо этого Грэг пересмотрел саму суть работы, изменив то, как ведется преподавание.* Он нашел способ добиться более высоких результатов, прикладывая все те же усилия, иными словами, работать умнее.

Как показывает история школы Клинтондейл, найти умный способ работать вполне возможно, если, конечно, по-умному пересмотреть ключевые задачи. Результаты нашего исследования подтверждают преимущества этого подхода. В нашем опросе раздел, посвященный «пересмотру» работы, состоял из пяти утверждений, среди которых были следующие: «Переосмысливает свою работу, чтобы создавать больше ценности», «Создает новые возможности в своей работе — новые виды деятельности, новые проекты, новые способы работы» и «Занимает на работе нишу, в которой создает нечто, действительно значительное и незаурядное». Мы обнаружили, что люди, которые получили высокую оценку за использование метода пересмотра работы, достигали куда более высоких результатов, чем те, чья оценка была низкой. Если вы хотите работать максимально эффективно, вам нужно сделать то же, что сделал Грэг Грин и многие другие в нашем исследовании: отказаться от стереотипов и попробовать новые способы работы.

## КАК ВЫЖАТЫЙ ЛИМОН

Прежде чем мы разберем метод пересмотра работы, давайте сначала обсудим альтернативный вариант. Как вы можете увеличить производительность, не переосмысливая свою работу? Очевидная альтернатива — старая добрая переработка. Вполне возможно, что это вы уже делаете. Исследование Гарвардской школы бизнеса 2009 года, проведенное профессором Лесли Перлоу и научной сотрудницей Джессикой Портер, показало: 94% из опрошенных 1000 специалистов сообщили, что работают 50 часов в неделю или больше, а целых 50% из них сказали, что работают более 65 часов в неделю<sup>3</sup>. Последняя цифра означает 13 часов работы в день, пять дней в неделю. Ничего себе! Проведя исследование высокооплачиваемых работников, авторы работ по менеджменту Сильвия Энн Хьюлетт и Кэролин Бак Льюис обнаружили, что целых 35% работали более 60 часов в неделю, а 10% работали более 80 часов в неделю<sup>4</sup>. На этом фоне традиционная 40-часовая рабочая неделя кажется скромной подработкой.

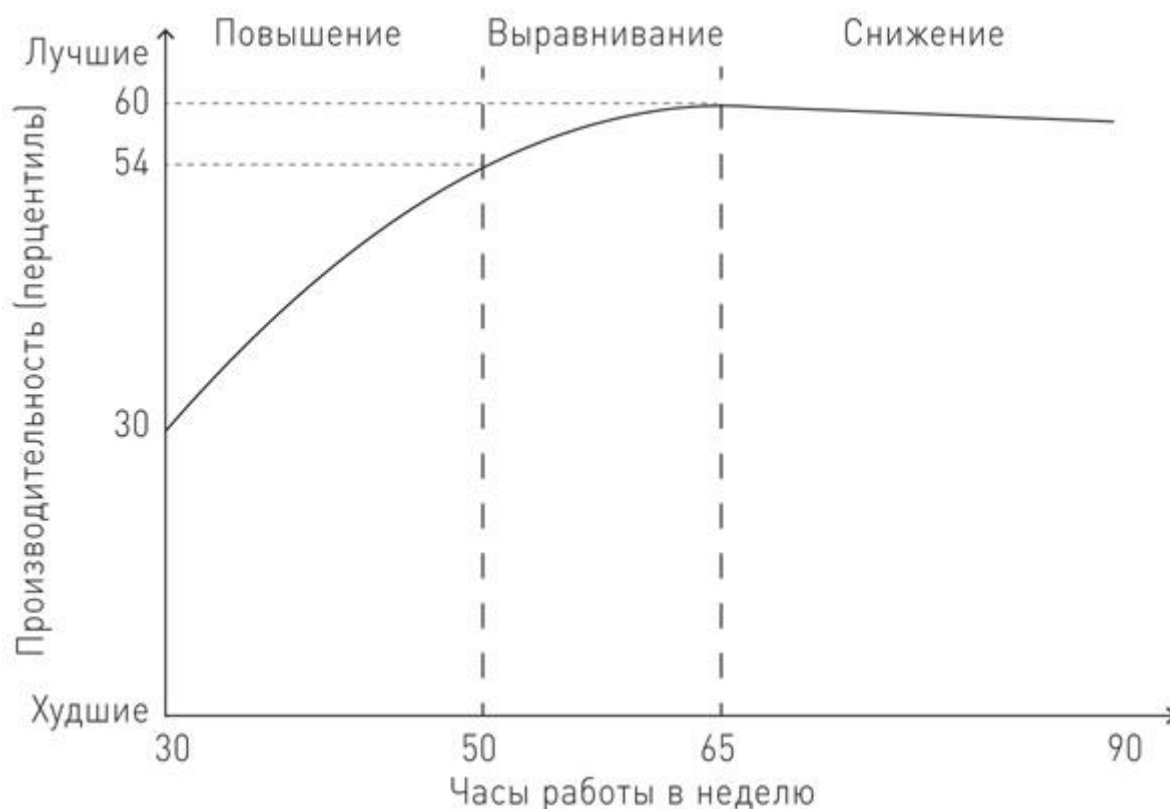
Улучшается ли производительность, если работать больше? Идея «тяжелого труда» подсказывает, что да. Но правильный ответ сложнее. Мы проанализировали соотношение между часами работы в неделю и производительностью 5000 руководителей и работников в нашем исследовании<sup>5</sup>. Как показывает график «Выжатый лимон», увеличение часов работы повышает производительность, но только до определенного момента. Если вы работаете от 30 до 50 часов в неделю, то, добавив еще несколько часов, вы повысите свою производительность. Но если вы работаете от 50 до 65 часов в неделю, то преимущества дополнительной работы сокращаются. Если же вы работаете 65 часов и больше, общая производительность снижается по мере добавления лишних часов<sup>6</sup>.

Другие исследования выявили ту же кривую в форме перевернутой U. При исследовании заводских рабочих на военной фабрике в Великобритании в 1914 году стэнфордский экономист Джон Пенкавел выяснил, что их производительность достигала пика при работе от 64 до 67 часов в неделю, но при выходе за эти пределы начинала падать<sup>7</sup>. Точка, где кривая превращается в плато, может находиться в другом месте, в зависимости от отрасли и профессии.

Выжатый лимон

Меньше сока производительности на час работы





*Примечание.* График основан на регрессионном анализе 4964 человек. Подробности — в обзоре исследования.

Такая попытка повысить производительность похожа на процесс выдавливания сока из лимона. Сначала у вас полно сока. Затем вы давите все сильнее, ваши костяшки уже белеют, но вы выжимаете лишь несколько капель. В конце концов вы достигаете момента, когда, сколько бы вы ни давили, сока больше не будет.

Куда правильнее было бы оставить хорошо отжатый лимон в покое. То же происходит с часами работы. Если вы уже работаете 50 часов в неделю, то избегайте соблазна поработать еще. Вместо этого спросите себя: «А может, лучше работать *умнее*, а не *больше*?».

## ПОИСК ЦЕННОСТИ В РАБОТЕ

Переосмысление работы заключается не в том, чтобы работать больше часов. Оно требует изменения того, *как* вы работаете. И все же не любое переустройство приводит к улучшению результатов. Один менеджер из нашего исследования перетряхивал организацию работы своего отдела каждые двенадцать месяцев и *снизил* производительность. Одна женщина, занимавшаяся распространением фармацевтических препаратов, раз за разом переделывала свою презентацию, но продажи оставались на прежнем уровне. Так чем же качественная перестройка отличается от бессмысленной?

Вернувшись к нашей базе данных, мы выяснили, что всякое плодотворное переустройство обладает следующим качеством: *ценностью*. После правильного переосмысления тот же объем работы начинает приносить больше ценности. И тогда возникает новый вопрос: а что такое ценность?

Как подсказывает наше исследование, ценность нашей работы определяется тем, насколько она полезна для других. Это всегда взгляд со стороны, потому что он направляет внимание на выгоды, которые наша работа приносит другим. Типичный взгляд изнутри, напротив, оценивает работу по тому, отвечает ли она нашим задачам и целям, независимо от того, нужны ли они кому-либо еще.

Многие люди никогда не задаются вопросом, приносит ли их работа ценность. Однажды, проводя исследование в компании Hewlett-Packard, я встретился с инженером из Колорадо-Спрингс. После того как я представился, он отмахнулся от меня, заявив, что слишком занят, чтобы со мной общаться. Он действительно был занят: должен был выполнить свою недельную цель, определенную должностной инструкцией. А именно — отправить

квартальный отчет по проекту в центральный офис. Он отправил отчет в срок, как и в предыдущие кварталы. Дело сделано, верно? Да, за исключением одной проблемы. Как мне было известно, а ему нет, отдел научных исследований в Пало-Альто (штат Калифорния) больше не использовал эти квартальные отчеты. Его послания затерялись в глубине почтовых ящиков, которые больше никто не проверял. Он выполнил свою задачу согласно должностной инструкции, но создал ноль ценности.

Совет «начинать с цели» при планировании работы, ложен. Нам нужно начинать с ценности, а потом переходить к целям. Спросите себя: кто на самом деле получает выгоду от вашей разнообразной рабочей деятельности?

Возможно, вы задумывались о том, почему так много людей, подобно нашему инженеру из HP, фокусируются на работе, приносящей ничтожную или нулевую ценность. Один из возможных ответов — неточные показатели. Один оператор клиентских заказов из нашего исследования указал, что отправляемые им посылки достигают корпоративных клиентов в 99% случаев. Эти цифры впечатляли бы, если бы не одно «но». Когда его руководитель опросил клиентов, целых 35% пожаловались на то, что посылки приходят позже, чем нужно. А почему? Оператор оценивал работу, отталкиваясь от того, что заказы выходят со склада согласно его расписанию (взгляд изнутри), а не от того, когда заказчики хотели получить свое оборудование (взгляд извне).

Еще одна проблема связана с нашей прискорбной привычкой считать достижением *объем работы*. Врачи традиционно оценивают свою производительность по числу пациентов, которых они осматривают, а не по тому, как часто они ставят правильный диагноз. Юристы выставляют счета клиентам на основе отработанных часов, независимо от того, насколько полезными были их консультации. Специалисты по продажам заиклены на прибыли, неважно, приносят ли их товары пользу покупателям. Так мы получаем людей, которые развивают бешеную деятельность и носятся кругами, рассказывая, как они заняты, словно занятость равна ценности. Люди путают количество совещаний, особых групп, комитетов, звонков, посещений, командировок и проведенных в воздухе миль с достижениями, хотя в реальности эти действия могут не создавать никакой ценности. Быть занятым — не достижение.

Как показало наше исследование, некоторые *действительно* увеличивают ценность своей работы, посмотрев на нее со стороны и сосредоточившись на том, как они могут принести выгоду другим (в приведенной ниже таблице мы подсказываем, как преследовать ценность, а не цели). Терри, техник, работающий на упаковочном заводе в Новом Орлеане, наблюдал за машиной, которая приклеивала ярлыки на банки и упаковывала банки в коробки<sup>8</sup>. Босс оценивал его работу по «выходу» — количеству обработанных коробок. Но Терри не ограничивал себя таким узким подходом. Когда коробки выходили из его машины, они направлялись на склад, где рабочие складывали их на палеты для отправки. «Однажды, — рассказал Терри, — я пошел на склад и спросил: можем ли мы что-нибудь улучшить? Мне ответили, что коробки, которые выходили из моей машины, не были квадратными. Они были запечатаны, они были аккуратны, но они не были идеально квадратными». В итоге рабочим требовалось лишнее время, чтобы составить их на палеты, и грузовики, вывозящие их со склада, задерживались.

Стремление к ценности, а не к цели<sup>9</sup>

Примеры отличия создания ценности от преследования цели

<b>Профессия</b>	<b>Ориентация на цель (внутренняя оценка)</b>	<b>Ориентация на ценность (выгода для окружающих)</b>
Специалист по подбору персонала	Завершить обзор ежегодной производительности 70% менеджеров	Убедиться в том, что 70% менеджеров получили полезную обратную связь, позволяющую им повысить их производительность
Оператор клиентских заказов	85% посылок должны покинуть склад согласно нашему расписанию	Доставить 85% посылок потребителям в указанные ими сроки
Продавец роз-	Дополнительно продать	Продавать дополнительные товары

<b>Профессия</b>	<b>Ориентация на цель (внутренняя оценка)</b>	<b>Ориентация на ценность (выгода для окружающих)</b>
ничного магазина одежды	один лишний предмет одежды каждому посетителю	только тем покупателям, которые хотят их купить
Учитель начальных классов	Преподавать математику три года, чтобы набрать педагогический стаж	Помочь 90% школьников хорошо освоить математику
Врач	В январе осмотреть 160 пациентов в своем кабинете	Точно продиагностировать пациентов в 80% случаев и назначить им правильное лечение
Юрист	В первую четверть года получить оплату за 80% часов работы	В первую четверть года помочь клиентам решить их юридические проблемы в 80% случаев
Ученый	В течение пяти лет опубликовать 12 статей в престижных журналах	Опубликовать три значимые для отрасли статьи, которые послужат ценным источником для новых исследований
Консультант государственной социальной службы	Просмотреть 200 запросов за год	Добиться достижения положительного результата для 70% заявителей (подбор работы, жилья и так далее)
Работник справочного центра	Обрабатывать 10 звонков каждый час	Решать проблемы клиента с первого звонка в 90% случаев

Терри изменил процесс упаковки таким образом, чтобы коробки получались идеально квадратными. Это позволило складу повысить темп работы, так что теперь грузовики выезжали вовремя. Терри не был обязан заниматься этой работой. Он мог оценивать свою работу изнутри, уделяя внимание только числу обработанных им коробок. Благодаря тому, что он сфокусировался на создании ценности, а не просто на выполнении своей работы по инструкции, он стал одним из лучших работников в нашем рейтинге (попал в верхние 15%).

Чтобы лучше разобраться в том, что такое ценность, давайте взглянем на то, как люди традиционно воспринимают производительность. Вот типичное уравнение производительности<sup>10</sup>:

Производительность работы человека = результаты работы / часы работы

Чарльз может расшифровывать аудиозапись со скоростью 60 слов в минуту, а Беатриса может расшифровать 120 слов в минуту. Она в два раза продуктивнее. Теперь взгляните на уравнение, которое подчеркивает важность ценности:

Ценность работы человека = выгода для других × качество × эффективность

Уравнение ценности состоит из трех переменных. Первая показывает, как мы уже видели, насколько ваша работа выгодна другим людям или вашей организации. Дело совершенно не в том, как быстро вы умеете расшифровывать аудиозаписи, но в том, насколько эта расшифровка полезна для других. Возможно, расшифровка вообще с самого начала никому не нужна. Если ее выгода нулевая, то и ценность нулевая (вот почему в уравнении стоит знак умножения: потому что ценность превращается в ноль, если выгода равна нулю). Неважно, как быстро вы печатаете документ, если его никто не читает.

«Выгода для других» может означать вклад в работу вашего отдела, офиса, помощь коллеге, компании, клиентам, потребителям, поставщикам (или даже обществу или окружающей среде в целом). Выгода сама по себе может принимать различные формы, начиная с помощи другим при выполнении их работы, включая разработку новых продуктов или создание лучших методик работы. Например, Терри помог своим коллегам на складе упаковывать и отправлять коробки вовремя.

Вторая переменная уравнения ценности — это качество работы, то есть уровень точности, оригинальности, новизны и надежности вашего вклада. Например, мы хотим, чтобы в расшифровке не было ошибок. А Грэг Грин хотел дать детям качественное образование.

Последняя переменная уравнения ценности — это то, насколько эффективно вы работаете. В примере с расшифровкой продуктивность оценивалась через скорость — количество слов в минуту. Скорость значима для уравнения ценности. В конце концов, вы создадите мало ценности, если расшифруете текст без ошибок, но будете печатать десять слов в минуту.

Объединив все переменные, мы получим более точный взгляд на ценность: создание огромной ценности означает выполнение работы, которая существенно помогает другим, делается эффективно и качественно.

Разобрав уравнение ценности, мы подготовились к тому, чтобы ответить на вопрос, который встал перед нами в предыдущей главе. Если вы хотите быть отличным работником, вам нужно выбрать несколько ключевых задач и направить все свои усилия на то, чтобы преуспеть в них. Это принцип «делай меньше, да лучше». Но *на каких именно действиях* нужно сконцентрироваться? Если вы собираетесь фокусироваться только на отдельных действиях, главное — не ошибиться в выборе. Ответ заключается в том, что вы должны *переосмыслить свою работу таким образом, чтобы сфокусироваться на действиях, которые максимизируют ценность*, как она определена в приведенном выше уравнении ценности. Но как именно это сделать?

## ОХОТА ЗА ЦЕННОСТЬЮ

Если вы живете в Европе, то вполне может быть, что купленный вами китайский смартфон или телевизор прибыл через Гибралтарский пролив — узкий канал, отделяющий Испанию от Марокко. Этот пролив — один из самых запруженных морских проходов, канал международной торговли. Заходящим сюда грузовым судам нужны порты, в которых они смогут загружать и разгружать миллионы контейнеров с товарами. Затем эти контейнеры перегружают на другие корабли или грузовики для дальнейшей транспортировки. Один из таких глубоководных причалов — из более чем пятидесяти, принадлежащих филиалу гигантской датской судоходной компании Maersk, — находится в Северном Марокко, в Танжере<sup>11</sup>.



Причал АРМ, Танжер, Марокко<sup>12</sup>

Некий немец по имени Хартмут Гориц руководил глубоководным причалом несколько лет. Когда он начал работать, терминал в целом справлялся неплохо, если судить по финансовым показателям. Но Гориц, который три десятка лет проработал в других портах в Анголе, Португалии, Франции и в Кот-д'Ивуаре, не был впечатлен. Организации причала не хватало, как

сказал мне Гориц в интервью для нашего исследования, «базового каркаса операционных процессов, на который вы могли бы рассчитывать в таком важном терминале»<sup>13</sup>.

Чтобы увеличить производительность, Гориц начал с метода «делать меньше», сократив работы, которые не приносили особой выгоды. Терминал в Танжере обрабатывал около 900 000 контейнеров ежегодно, загружая и разгружая контейнеры с грузовых судов и машин, заходящих и выходящих из порта<sup>14</sup>. Чтобы повысить доходы, предыдущая команда предлагала дополнительные услуги по «разборке» — этот термин означает, что работники причала вскрывали поступающие контейнеры и перемещали содержимое (например, детали автомобилей) в грузовые машины. Они также взвешивали грузовые машины. Компания надеялась таким образом повысить доходы причала с помощью платных услуг, но эффект оказался незначительным. Гориц использовал бритву Оккама и отказался от разборки и взвешивания транспорта, решив, что эти задачи отвлекают работников от основного дела. Благодаря этому у персонала появилось больше времени и энергии на улучшение работы, которая создавала больше всего ценности: на быстрое и дешевое перемещение контейнеров с кораблей и на корабли.

От метода «делать меньше» Гориц и его команда перешли к части «делать лучше», внимательно пересмотрев процесс работы. Однажды, когда Гориц прогуливался по двору причала, он заметил нечто странное: некоторые грузовики ездил пустыми. «Они брали контейнер с корабля, — вспоминает он, — затем доезжали до конца огромного двора, чтобы выгрузить его, а потом налегке отправлялись обратно к кораблю, чтобы забрать следующий». Так делали годами. Гориц решил, что это пустая трата времени. Что получится, задумался он, если грузовики, выезжающие со двора, будут подбирать и перевозить контейнеры на ближайшие корабли? Они бы не делали холостых ходок. А причал работал бы эффективнее, не делая лишних затрат.

Гориц попросил работников порта испытать эту идею. Когда водители возвращались к кораблям, они спрашивали своих коллег, нет ли у них контейнеров, которые они могут подвезти по дороге. Скоро служащие терминала начали использовать рации, чтобы найти больше контейнеров, ожидающих отправки. Затем они модифицировали свою информационную систему, чтобы идентифицировать контейнеры, ожидающие отправки, примерно так же, как компании такси соединяют водителей и пассажиров. Теперь они работали под девизом «Нет порожним рейсам!». Простое преобразование работы — введение двойного цикла — почти удвоило производительность водителей.

Гориц и его команда продолжали внедрять и другие меры повышения эффективности, например улучшив планировку терминала и использование грузовых кранов. Но это еще не все. Причалы во всем мире страдают из-за пробок, забастовок и штормов. А что, если команда Горица сможет учитывать эти факторы и предупреждать о них клиентов? Гориц с коллегами разработал процедуру предупреждения задержек и перенаправления грузовых судов к другим терминалам компании, способным быстрее разгрузить контейнеры. Если условия в Танжере угрожали замедлить разгрузку, Гориц мог отправить корабль на причал Альхесираса (Испания). В 2015 году эта система сэкономила клиентам около 73 миллионов долларов. Взял ли Maersk дополнительные деньги за эту услугу? Разумеется. Тем временем система планирования позволила Maersk сэкономить, храня контейнеры в порту более эффективно, сократив число случаев, когда приходится передвигать груз, чтобы добраться до тех контейнеров, которые хранятся позади остальных.

Это переосмысление работы причала окупилось. Танжерский терминал был неплохим, а стал великолепным предприятием. Спустя четыре года ежегодная обработка контейнеров в Танжере повысилась на 33% и достигла 1,2 миллиона контейнеров при тех же ресурсах и размере участка. В 2014 году команда получила от руководства желанную награду «Терминал года». Лично Гориц получил повышение и стал руководителем целого портфеля транспортных узлов компании, включая терминалы в Малайзии, Омане, Египте, Нидерландах и Марокко.

В изменении работы терминала участвовало много людей, но именно Хартмут Гориц проявил инициативу в попытке создать новую ценность. Он рассказывал: «Я задался вопросом, как устроен терминал, и начал искать новый способ выполнять эту работу. Я стремился к качественному изменению». Для начала Гориц сконцентрировался на одном действии, которое, по его мнению, могло принести максимальную выгоду согласно уравнению ценности: на эффективной перевозке контейнеров в терминале Танжера. *Вот вам выбор правильной цели.*

Затем выяснил, как они могут реализовать эту задачу и выполнять ее лучше, быстрее и дешевле. Вот так нужно *стремиться к цели правильным образом* (смотрите таблицу «Пять способов создавать ценность»)<sup>15</sup>.

Пять способов создания ценности

<b>Главный вопрос</b>	<b>Способ увеличения ценности</b>	<b>Пример</b>
Вы занимаетесь правильно-ми вещами?	1. Меньше суеты. Прекратите или сократите малоценные занятия.	Доклад инженера НР, который никто не читает. Разгрузка и взвешивание грузовиков на терминале АРМ.
	2. Больше дела. Потратьте больше времени на существующие задачи большой ценности.	Хартмут Гориц фокусируется на транспортировке контейнеров.
	3. Больше «эврики». Создавайте новые действия высокой ценности.	Гориц создает систему перенаправления для грузовых компаний и операторов.
	4. Пятизвездочные работы. Ищите новые способы улучшить качество выполняемой вами работы.	Грэг Грин изменяет качество обучения и преподавания, «перевернув» работу в классе.
	5. Быстрее, дешевле. Ищите новые способы выполнять выбранные задачи более эффективно	Отказ Горица от порожних рейсов
Вы делаете вещи правильно?		

## **АРХИМЕДОВ РЫЧАГ ИЗМЕНЕНИЙ**

То, что Гориц проделал в порту Танжера, представляет собой образец большой организационной трансформации. Но эффективное переосмысление работы не обязано быть настолько радикальным. Персонал больницы Йель-Нью-Хэйвен годами брал анализы крови у пациентов под утро. Медсестры вламывались в палаты, будили больных и втыкали им иглы в руки. Таким образом, к утреннему обходу у врачей всегда были свежие результаты анализов.

Нравилось ли пациентам, что им не дают поспать? Еще чего! Но мало кто в больнице задумывался о том, почему они работают именно так. Когда доктор Майкл Бенник, директор по вопросам работы с пациентами, изучил результаты опроса пациентов в рамках программы государственного страхования, его поразила уровень недовольства пациентов своим ночным сном. Он решил вмешаться и сказал врачам следующее: «Если вы будите людей в четыре утра ради анализа крови, несомненно, на то есть уважительная медицинская причина. Поэтому я прошу будить и меня, чтобы я знал, что стряслось»<sup>16</sup>.

Его не разбудили ни разу. Вместо этого персонал передвинул анализы на время, когда пациенты не спали. Рейтинг больницы в опросе подскочил с 16-го до 47-го перцентиля, при этом качество лечения несколько не ухудшилось. Когда доктор Бенник учел точку зрения пациентов (взгляд извне) вместо удобства врачей (взгляд изнутри), он создал для пациентов ценность в виде крепкого ночного сна. Крошечное изменение в работе дало огромный подъем в рейтинге удовлетворенности пациентов работой больницы.

Остроумная идея доктора Бенника подсказывает нам нечто важное. Когда люди пересматривают свою работу, главное не объем изменений, которые они предпринимают. Главное — это величина ценности, которую они могут создать<sup>17</sup>.

В любой профессии маленькие изменения могут оказывать большое влияние. Хотите проводить более короткие и более эффективные совещания? Вы можете тщательнее продумать план или приучить людей не затягивать свои выступления. Или вот другая идея: попробуйте убрать все стулья из комнаты, заставив людей стоять. Исследования показали, что стоячие совещания протекают на 34% быстрее, чем сидячие, а польза от принимаемых решений такая же<sup>18</sup>.

Хотите улучшить производительность справочной службы? Вы можете потратить деньги на повышение квалификации работников или на проведение занятий по сплочению команды. Или вместо этого просто разрешите сотрудникам проводить свои кофе-брейки вместе (пусть другие

их подменяют), а не в одиночку по очереди. Алекс Пентленд из Массачусетского технологического института подал эту идею, и пилотное исследование провели в банке. Когда работникам справочного центра разрешили пить кофе вместе, члены команды начали развивать и поддерживать более продуктивные отношения<sup>19</sup>. Вовлеченность персонала возросла, среднее время обработки звонков сократилось на 8% по всему центру и на 20% в плохо работавших командах.

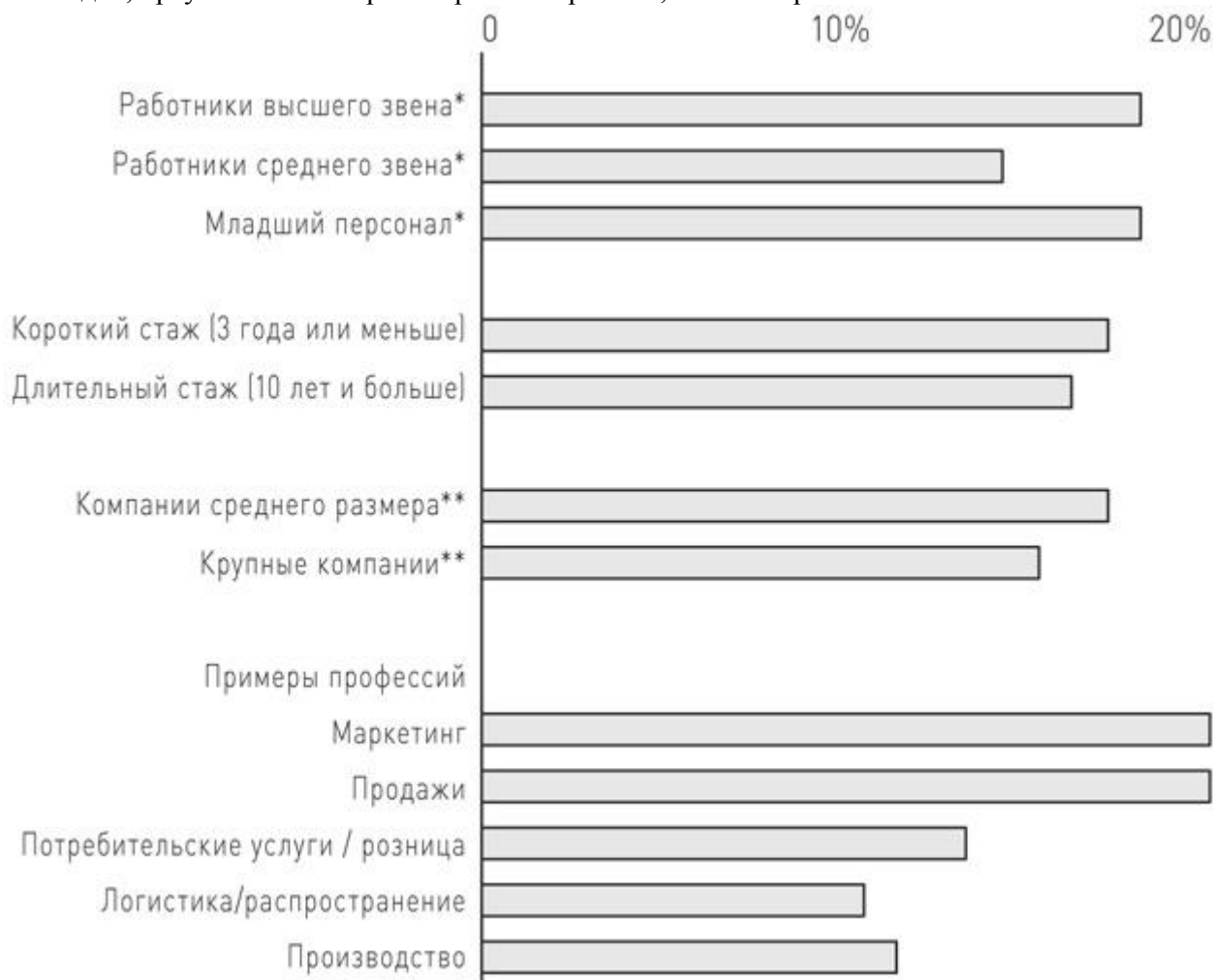
Эти примеры маленьких, но значительных изменений напоминают известное изречение греческого математика Архимеда. «Дайте мне точку опоры, — сказал он, — и достаточно длинный рычаг, и я переверну Землю». Как вам перевернуть большой камень во дворе? Конечно, вы можете попросить пятерых сильных соседей помочь вам, чтобы они пыхтели и сопели, пытаясь вместе его поднять. Или можете добиться того же результата, используя рычаг и точку опоры. Умное изменение состоит в поиске того самого рычага и его оригинального применения. Пересмотр работы — это умная работа, а не тяжелая.

## ВСЕ ЛИ МОГУТ ПЕРЕСТРОИТЬ СВОЮ РАБОТУ?

Конечно, скажете вы, переосмысление — это звучит круто. Но только для начальства, наверное, для тех немногих счастливцев, которые сами устанавливают правила. Как быть всем остальным? Мне стало интересно, правда ли, что переосмысление работы — это то, что дозволено только вышестоящим сотрудникам? Я обратился к нашей базе данных. К моему изумлению, оказалось, что эта практика распространена широко. Наши данные показывают, что и старшие, и младшие работники преуспевают в ней в равной мере (смотрите график ниже).

Переосмысление работы доступно каждому

Доля людей, преуспевших в пересмотре своей работы, по категориям



\* — [7]; \*\* — [8]

*Примечание.* Это доля людей, которые набрали высокий балл (7 — совершенно согласен) по следующему пункту опроса: «Создает новые возможности в своей работе — новые виды»

деятельности, новые проекты, новые способы работы». Отметьте, что это только один из пяти пунктов, которые мы использовали, чтобы оценить освоение метода пересмотра работы по нашей шкале.

Я также считал, что сотрудники с небольшим стажем не обладают достаточной автономией, чтобы перестраивать свою работу, но наши данные показывают, что люди со стажем менее трех лет справляются с этой задачей так же, как и люди со стажем в десять лет и больше. Я полагал, что изменения тяжелее проводить в больших компаниях, потому что обычно они более бюрократичны и изменения в них затрагивают больше заинтересованных лиц. И снова нет. В пересмотре своей работы преуспевала примерно одинаковая доля людей из крупного и среднего размера компаний.

Наконец, я считал, что определенные «креативные» виды деятельности, например работа в маркетинге, больше способствуют переосмыслению работы. Действительно, доля людей, освоивших этот метод, в маркетинге и продажах оказалась выше. Но мы также обнаружили заметное количество людей, пересмотревших свою работу, на сравнительно менее креативных ролях, например среди специалистов по логистике, потребительским услугам или на производстве.

В целом многие люди на самых разных местах переосмысливают свою работу. И, разумеется, младшие сотрудники скорее могут попытаться провести изменения меньшего масштаба, чем могли бы организовать руководители. Джанет было двадцать девять лет, и она работала корпоративным тренером в индустрии гостеприимства.

По собственной инициативе она запустила «перевернутую модель» на трех семинарах, которые проводила для обучения работе с посетителями портье и служащих ресторанов отелей. Участники мастер-классов смотрели записанные лекции перед тем, как приходили на обсуждения в группе, где они затем работали над примерами проблем. Ей не требовалось одобрение начальства, чтобы модифицировать то, как она вела занятия. Она просто это сделала. Джанет набрала 7 баллов за использование метода пересмотра работы и попала в топ-20% работников.

Не у всех нас есть такая автономия, как у Джанет, и не все профессии предлагают возможность трансформации. Многие должности предполагают задачи, которые вы просто не можете отбросить (например, учитель математики должен изложить определенный курс). И все же многие профессии и роли дают некое пространство для переосмысления части того, как вы работаете и над чем вы работаете. Давайте рассмотрим пару идей, которые могут помочь вам пересмотреть собственную работу.

## **ИЩИТЕ «БОЛЬ»**

Чтобы выявить возможности изменений, ищите «боль», острые проблемы, которые мучают ряд людей. Кармен, сорокапятилетняя бизнес-аналитик, работала в страховой компании в Нью-Джерси<sup>20</sup>. Она готовила платежные ведомости для агентов страховой компании, разбросанных по всей стране. Годами она помогала агентам разбираться с больничными пособиями, начисляемыми третьей стороной (даже не спрашивайте меня, что это такое), потому что они путались в сумасшедших налоговых формах и последовательностях шагов. Кармен подсчитала, что в среднем ей раз в день звонит хотя бы один взбешенный страховой агент, который не может пробиться через бюрократический лабиринт и заполнить бумаги. Вот оно — больное место.

Однажды Кармен решила, что с нее хватит. Она связалась с программистами компании и убедила их помочь ей упростить процедуру подготовки платежных ведомостей. «Мы взяли очень запутанную систему компании и преобразовали ее в понятный человеку интерфейс... по сути все выполнялось в несколько кликов... и дело сделано». Теперь агент может открыть компьютер, и через несколько минут раз — и готово. Что же касается Кармен, она набрала 7 баллов за использование метода пересмотра и попала в топ-15% работников среди 5000 человек, которых мы изучили.

Как подтверждает история Кармен, больные места — больные в буквальном смысле слова. Боль отличается от удовольствия так же, как «полный отстой» отличается от «я хочу».

В Кремниевой долине венчурные капиталисты охотятся на стартапы, нацеленные на больные места, по той простой причине, что потребители нуждаются в этих услугах.



Основатели Google Сергей Брин и Ларри Пейдж пытались спасти пользователей от глубокого неудовлетворения мучительным процессом поиска в интернете. Основатели PayPal помогли облегчить процесс передачи денег незнакомцам в интернете. Как гласит поговорка Кремниевой долины: «Аспирин продать легче, чем витамины»<sup>21</sup>.

Какие больные места вы можете найти на своем рабочем месте? На что люди жалуются снова и снова, снова и снова? Из-за чего путаются и раздражаются, о чем говорят «это отстой»? В каком месте обычно стопорится работа?

Поиск болевых точек контринтуитивен. Когда мы слышим жалобы, мы часто отбрасываем их, принимая за нытье. Кармен могла просто начать презирать всех этих озлобленных страховых агентов. Вместо этого она вышла за пределы своей должностной инструкции и поработала с программистами, чтобы улучшить условия работы. Какими бы раздражающими ни показались жалобщики, они очень нам помогают: ведь они бесплатно показывают нам, где болит!

Вы можете создать невероятную ценность на своей работе, если найдете больные места и поможете коллегам, клиентам и поставщикам их исцелить. Чем более заметный дискомфорт испытывают люди и чем больше от него страдающих, тем громче они кричат — и тем выше шансы, что сильное обезболивающее создаст большую ценность.

## **ЗАДАВАЙТЕ «ДУРАЦКИЕ» ВОПРОСЫ**

Иногда мы не можем допустить хорошую идею, потому что погрязли в условностях. Мы замечаем только те практики, процессы или методы, к которым прибегают все. Молоток используют для того, чтобы забивать гвозди в стену, значит, вот для чего он нужен. Класс в школе предназначен для обучения, а учитель в этом классе нужен для того, чтобы стоять в центре помещения и читать лекцию, а не для того, чтобы помогать отдельным ученикам, как в случае с «перевернутым» классом. Как писал Дэн Пинк в своей книге «Побуждение» (Drive), мы попали в ловушку того, что ученые называют «функциональное закрепление», — мы неспособны решать проблемы, потому что заикнулись на том, чтобы выполнять работу так, как ее выполняли всегда<sup>22</sup>.

Для эффективного пересмотра работы нам нужно отбросить привычные представления и задаться вопросом, почему вещи таковы, какие они есть, и есть ли способ сделать их лучше. Для этого я советую вам начать задавать себе «дурацкие» вопросы:

Зачем посетителям отелей нужно регистрироваться у портье?

Зачем нам презентации со всеми этими слайдами?

Зачем мы проводим по понедельникам совещания персонала?

Зачем детям два месяца каникул?

Зачем нам нужно подавать отчеты о расходах?

Зачем пациентам проводить два дня в больнице после операции?

Зачем мы готовим ежегодные обзоры работы персонала?

После того как вы привыкнете задавать такие вопросы, спросите себя: «А что, если?..» Что, если у детей будет только один месяц каникул, а другой месяц — общественных работ? Что, если вместо того, чтобы лежать два дня в больнице после операции, вы сможете отправиться домой, а персонал будет наблюдать вас удаленно? Что, если презентации на совещаниях запретят и заменят на вопросы для обсуждения? Комбинация «дурацкого» вопроса и формула «а что, если» может помочь вам придумать очень интересные идеи и повысить вашу производительность.

Многое из того, что мы делаем на работе сегодня, родилось на заре индустриальной революции и уже устарело. Например, пугающие ежегодные обзоры работы персонала зародились как минимум в 1940 году и интеллектуально берут свое начало из работы Фредерика Тейлора по научному управлению начала двадцатого века<sup>23</sup>. Этические кодексы и другие правила профессиональной деятельности возникли в девятнадцатом веке, когда современные профессии только зарождались<sup>24</sup>.

Современные технологии постепенно развенчивают многие наши убеждения и подталкивают людей искать непривычные способы работы и задаваться вопросом, а как именно нужно работать. Способ, позволяющий компаниям расти в такое изменчивое время, — инновационные продукты и услуги. А способ, который позволяет двигаться вперед отдельным людям, — инновационная работа.

Не рассматривайте себя как работника, рассматривайте себя как новатора. Ищите больные места и лечите их, задавайте «дурацкие» вопросы и концентрируйтесь на том, как вы можете пересмотреть свою работу и создать ценность для других людей.

Люди, которые пересматривают свою деятельность, стремятся работать над правильными вещами и делать их правильно. Но лучшие представители нашего рейтинга также понимали и кое-что очень важное об изменениях: нельзя просто прыгать от реформы к реформе. После того как вы провели радикальные изменения, нужно остановиться на них и постепенно довести их до идеала. Директор Грэг Грин понимал, что переход на «перевернутую» модель — это только начало. После этого вместе со своей командой он должен был достичь мастерства в использовании «перевернутого» метода преподавания. Так как же нам расти и совершенствоваться, одновременно выполняя свою работу? Это тема, к которой мы обратимся в следующей главе.

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

#### *Концепция «тяжелого труда»*

Чем больше люди работают, тем выше их производительность. Высокая производительность заключается в выполнении существующих задач, достижении показателей, описанных в должностной инструкции.

#### *С точки зрения «умной работы»*

Если вы уже работаете как минимум пятьдесят часов в неделю, лишние часы вашу производительность особенно не повысят. Могут даже понизить. Чтобы достичь мастерства, пересмотрите свою работу. Выступите против статус-кво, создавайте новые задачи, цели и показатели, которые максимально увеличат ценность вашей работы.

### ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

- Наше исследование 5000 руководителей и работников показало, что те, кто осваивает метод пересмотра своей работы, демонстрируют куда более высокую производительность, чем те, кто этого не делает.
- Согласно нашему статистическому анализу, если вы работаете не более 50 часов, производительность улучшается, когда вы начинаете работать больше. Но затем преимущества дополнительных часов работы начинают сокращаться. После 65 часов дополнительные часы приводят к упадку производительности. Переработать остальных — глупая стратегия.
- Хорошее переосмысление работы создает больше *ценности* — выгоды, которую ваша рабочая деятельность приносит другим. Этот взгляд со стороны очень отличается от традиционного взгляда изнутри, заключающегося в постановке целей, задач и показателей. Люди могут достигать своих целей и быть очень продуктивными, но приносить нулевую ценность.
- Уравнение ценности состоит из трех переменных. Создавать высокую ценность на работе — значит создавать результат, который приносит значительную *выгоду другим*, создан *эффективной высококачественно*.
- Попробуйте использовать пять способов пересмотра работы с целью создания ценности:
  - *меньше суеты*: откажитесь выполнять задачи малой ценности;
  - *больше дела*: активнее занимайтесь более ценными задачами;
  - *больше «эврик»*: ищите новую деятельность, приносящую высокую ценность;
  - *пятизвездочная работа*: улучшайте качество существующей работы;
  - *быстрее, дешевле*: делайте существующую работу более эффективно.
- С чего начать пересмотр вашей работы? Попробуйте искать и исцелять больные места и возьмите на себя смелость задаваться «дурацкими» вопросами.

## Глава 4

### НЕ ПРОСТО УЧИТЕСЬ — ЗАКРЕПЛЯЙТЕ ЗНАНИЯ

Самонадеянность успеха — верить, что то, что вы делали вчера, будет достаточным сегодня.  
Уильям Поллард<sup>1</sup>

5 апреля 2010 года тридцатилетний Дэн Маклафлин из Портленда (штат Орегон) ушел с хорошо оплачиваемой работы фотографа, чтобы посвятить свою жизнь профессиональному гольфу. Он планировал тренироваться полный рабочий день и жить на сбережения, сделанные за последние пять лет. Но была одна проблема. Дэн никогда не играл в гольф по-настоящему, он и на поле-то бывал всего пару раз. Он никогда не участвовал в спортивных соревнованиях вообще, если не считать год занятий бегом по пересеченной местности в старших классах. Его нельзя было назвать тьюфом, но, по его собственным словам, к тьюфу он был куда ближе, чем к олимпийскому чемпиону Усаме Болту. Не сошел ли Дэн с ума?

Дэн считал свой путь экспериментом, попыткой «доказать себе и другим, что никогда не поздно поставить новую цель в жизни»<sup>2</sup>. Прочитав бестселлер Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»<sup>[9]</sup>, он узнал, что человек может стать профессионалом, если будет практиковаться 10 тысяч часов. И тогда он составил «План Дэна». Он решил учиться игре в гольф по 30 часов в неделю семь лет подряд, чтобы набрать необходимое количество часов.

Четыре года и 5200 часов спустя Дэн значительно продвинулся. Его гандикап уже составлял 2,6, что, как вам подтвердит любой гольфист, отлично (чем меньше цифра, тем лучше)<sup>3</sup>. Для сравнения: гандикап среднего игрока в гольф мужского пола равняется 14,34. Гандикап Дэна вывел его в высшие 5% из почти 24 миллионов гольфистов в США<sup>5</sup>. Возможно, Дэн никогда бы не стал чемпионом, но это неважно. За четыре года он уже добился выдающихся результатов.

Как он этого достиг? Дэн собрал команду поддержки, в которую вошли профессиональный инструктор по гольфу, тренер по силовым упражнениям, личный коуч и мануальный терапевт. Разумеется, он также *усиленно* тренировался. Он выходил на поле день за днем, месяц за месяцем, в изнуряющую жару, проливной дождь, убийственный холод, он бил по мячу снова, и снова, и снова. Всё, как нам говорили наши учителя и родители: терпение и труд все перетрут. *Повторение — мать учения*, не так ли?

Не так. Секрет не в повторении. Утверждение, что на то, чтобы стать мастером своего дела, нужно потратить 10 тысяч часов, вводит нас в заблуждение. Год учебы, повторенный десять раз, не сделает вас профессионалом. Лишь один вид обучения ведет к идеалу. Профессор Государственного университета Флориды К. Андерс Эрикссон со своими коллегами изучил, как люди достигают профессионализма в музыке, науке и спорте. Как пишут Эрикссон и Роберт Пул в их книге «Максимум», два фактора определяют мастерство. Да, первый фактор — это часы практики. Но более важен второй, который Эрикссон назвал *целенаправленной практикой*. Люди, стремящиеся к развитию, кропотливо оценивают свои результаты, собирают обратную связь, основанную на известных параметрах мастерства, и стремятся исправить малейшие неточности, которые выявляют с помощью этой обратной связи<sup>б</sup>. Такой целенаправленный, информированный способ учиться позволяет одним совершенствоваться куда быстрее других.

Дэн занялся именно целенаправленной практикой. Он с особой дотошностью оценивал свои удары и отслеживал, куда летит мяч. Он знал, что мяч ложится не просто «немного левее лунки», а «на три метра левее». Он знал, какая доля его мячей ложится на фервей (40,9%), какая доля мячей при промахе улетает левее (31,0%), а какая правее (28,1%). Он измерял точность своих ударов в каждой партии в гольф и составлял график восстановления своей производительности (скрэмблинг — 41,5%, сэнд-сейвы — 23,5%)<sup>7</sup>. Он обратился к компании под Атлантой, которая с помощью сложной 3D-технологии сделала точный трехмерный снимок его движений. Передавая эти данные тренеру, он получал от него детальную обратную связь и точные рекомендации для следующих ударов. (Например, тренер мог указать поставить ноги шире на два с половиной сантиметра.) Дэн также отслеживал свой прогресс, отмечая один ключевой показатель производительности — свой гандикап.

В итоге тренировки Дэна приносили куда больше пользы, чем если бы он просто снова и снова бил по мячу, полагаясь на смутное представление о правильном ударе. Как он рассказал нам в интервью для нашего исследования, он встретил много других гольфистов, которые практиковались менее целенаправленно, просто бесконечно били по мячу. Они не

концентрировались столь усердно на том, что они делают, и не достигали особого прогресса. Дэн получал пользу от каждой минуты тренировки. Именно *качество* обучения, а не количество повторений помогли Дэну достичь гандикапа 2,6 всего за четыре года.

Учитывая впечатляющие достижения лучших спортсменов, музыкантов, шахматистов, победителей школьных диктантов, хочется верить, что и легионы работников в мире труда могут положиться на этот подход и повысить свои профессиональные навыки. Но большинству это не удастся. Компании давно продвигают такие обучающие технологии, как методика «шести сигм», существует целая отрасль под названием «обучение на рабочем месте», созданная для того, чтобы помогать бизнесу улучшать качество производства, логистики, обработки клиентских заказов и предоставления услуг<sup>8</sup>. И все же этот подход практически не вышел за пределы отдельных организационных процессов и не был преобразован для использования *отдельными* работниками. Оглянитесь вокруг, и вы увидите, что мало кто из ваших коллег пытается улучшить свои навыки подобно тому, как Дэн пытался улучшить свое мастерство гольфиста. В итоге люди проводят совещания, делают презентации, придумывают маркетинговые кампании все так же, как всегда. Они становятся «достаточно хорошими» работниками, но не становятся мастерами своего дела.

Те, кто хотят повышать свою квалификацию самостоятельно, сталкиваются с определенными проблемами. Эксперты не могут четко объяснить, как именно человеку использовать такую методику как целенаправленное обучение в повседневной рабочей обстановке. Большинство организаций не дают возможности практиковать эти техники. Возьмем типичную ежегодную аттестацию. Целенаправленная практика предполагает, что руководитель или рядовой работник получает полезную обратную связь каждый день, но большинство людей узнают о ней только раз в году. Представьте, что тренер великого теннисиста Роджера Федерера обращается к нему только раз в году: «Привет, Роджер, я тут посмотрел на твои игры за прошедший год и думаю, что в следующем году тебе нужно бить немного левее». Абсурд. Но именно так это происходит на работе.

Целенаправленная практика также несовместима с суетой современной работы. Идея «тренировки» в спорте и искусстве означает активное обучение *до* состязания или выступления. Но большинство работников не могут отложить свою текущую работу, чтобы отточить навыки: они слишком заняты. Спортсменам к тому же проще измерять свои результаты, чем работникам. Дэн может отследить точное движение своей клюшки и узнать, куда прилетел мяч (на три метра левее). Но как вы измерите такие навыки, как способность определять приоритеты, проведение маркетинговой кампании, разбор клиентской претензии, составление эффективного письма или умение слушать коллег на совещании?

По этим причинам некоторые эксперты не рекомендуют заниматься целенаправленной практикой на работе. Как замечает профессор Эрикссон, целенаправленная практика помогает только в тех ситуациях, когда работник обладает точными показателями своей работы, когда ему известно, какие навыки необходимы для хорошей работы, и он может разбить их на последовательные шаги. «Какие отрасли не подпадают под эти условия? — пишет он. — Многие из современных профессий: коммерческий директор, учитель, электрик, инженер, консультант и так далее».

При всем уважении, я не могу с ним согласиться. Целенаправленная практика куда доступнее, чем может показаться. Нужно только осознавать один важный момент. Как вы уже поняли, мы не можем просто взять идею целенаправленной практики и слепо перенести ее на рабочее место. Вместо этого мы должны применить другой ее вариант — то, что я называю *петлей обучения*. Работники и руководители, которые улучшают свои навыки на работе, используют несколько приемов, которые вы не встретите в традиционной целенаправленной практике, принятой в искусстве и спорте. Вместо того чтобы тренироваться вне рабочего времени, они прикладывают усилия к *обучению во время работы*, используя для этого реальную работу, такую как совещания и презентации. Они также проводят, учась, всего *несколько минут* в день, а не ходят на 3–4-часовые репетиции или тренировки, привычные для музыкантов и спортсменов. Они полагаются на информативную, оперативную обратную связь от коллег, непосредственных подчиненных и руководителей, а не тренеров. И наконец, они предпринимают определенные шаги, чтобы оценить «мягкие» навыки, которые используют на рабочем месте. Как я расскажу

далее, люди, использующие петлю обучения, применяют шесть высокоэффективных тактик, приспособленных именно к условиям работы.

Среди 5000 участников нашего исследования были люди, которые применяли петлю обучения, и они работали лучше, чем те, кто этого не делал<sup>9</sup>. Для оценки освоения метода петли обучения мы сформулировали шесть пунктов опроса. Среди них были следующие: «Испытывает новые подходы ради усовершенствования», «Пробует новые подходы», «Учится на ошибках», «Любознателен», «Не считает, что знает все лучше всех» и «Много экспериментирует» (полная формулировка каждого пункта приводится в обзоре исследования). Эффект заметен: люди, применявшие метод, как правило, оказывались на 15 пунктов выше в нашем рейтинге производительности, чем те, кто его не применял<sup>10</sup>. Например, представьте себе, что какой-то продавец сегодня находится среди 20% лучших продавцов в стране. Но если он использует метод петли обучения, то он окажется в топ-5% профессионалов, достигнув выдающегося уровня продаж.

Самые лучшие ученики в нашем исследовании совершенствовали свои навыки не за счет бездумного повторения. Они работали в среднем 48 часов в неделю, лишь на один час больше, чем остальные. Но они практиковали «умную работу», фокусируясь на *качестве* каждой петли обучения, совмещая работу и учебу. Чтобы понять, как они этого добились, давайте узнаем историю одной женщины из нашего исследования, которая попыталась улучшить свои навыки, постоянно искала обратную связь, училась на своих ошибках и в итоге вошла в топ-10% работников.

## **ЗАКРЕПЛЕНИЕ ЗНАНИЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Бриттани Гэвин, управляющая службой питания в Мемориальной больнице Скриппса, в Ла-Холья, только вышла с совещания, когда у нее зазвонил телефон. Ей звонил босс, чтобы сказать, что очередной пациент в ярости из-за качества его ланча. «О нет, — простонала Бриттани. — Снова все о том же!» Ее команда обслуживала пациентов, сотрудников больницы, родственников пациентов и прочих посетителей. 22 работницы столовой простаивали над раскаленными плитами и разносили подносы, чтобы пациенты больницы на 432 койки получали полезную и питательную еду. Но в последние месяцы команда работала плохо. По опросам пациентов и степени вовлеченности сотрудников, оценка работы отдела была в лучшем случае средней. Почти каждую неделю Бриттани приходилось заходить в очередную палату, чтобы извиняться за качество и вкус еды, которую подавала ее команда<sup>11</sup>.

Бриттани работала руководительницей около полутора лет. Из-за плохих показателей ее отдела она начала задумываться: «А стоит ли мне вообще заниматься менеджментом?». Ее мотивация была высокой, но она понимала, что ей чего-то не хватает. Она получила степень бакалавра по диетологии, а не менеджменту. Она знала, как устроена работа столовой, но чувствовала, что ей еще есть куда расти как начальнице. Одна область менеджмента давалась ей особенно плохо — развитие навыков решения проблем среди членов ее команды. Каждый день ее подчиненные повторяли одни и те же ошибки, сохраняя статус-кво, вместо того чтобы развиваться. «Никаких особых инноваций или свежих идей не возникало», — рассказывала Бриттани. И она не знала, как заставить людей выдвигать новые идеи. Как многие менеджеры, она чувствовала себя комфортнее, предлагая собственные способы решения проблем по мере их возникновения.

Бриттани нужно было освоить новый навык — научиться проводить совещания с командой так, чтобы в ответ на ее вопросы подчиненные не молчали, а предлагали свои инициативы (OFI, или *opportunities for improvements* — возможности усовершенствования). На ее первых совещаниях общение с подчиненными ни к чему не приводило. В 10:45 на встречах со своей командой (так называемых летучках) Бриттани обычно спрашивала: «У вас есть какие-нибудь сложности на работе?». В ответ люди тараторили на нее и бормотали: «Да нет, нет». Бриттани никак не могла придумать, как ей разговорить коллег, начать дискуссию, во время которой люди бы раскрылись и внесли свой вклад.

Она записалась на формальную программу повышения квалификации в Скриппс и стала применять изученные тактики. Однажды февральским утром 2015 года во время очередной летучки она попробовала новый подход. Если раньше она бы спросила: «У вас есть какие-нибудь идеи?», то теперь она поставила вопрос иначе: «Что вы можете предложить для улучшения

работы службы питания?». Ее тренеры Стив и Марли подсказали ей, что такое небольшое изменение формулировки может стимулировать людей выдвигать идеи. И действительно, кто-то из команды ответил: «А что, если мы начнем знакомиться с пациентами, заходить к ним и говорить, что мы из службы питания?».

Отлично, уже что-то, возникла идея! «Супер!» — сказала Бриттани. И все замолчали. Упс, результат пока не очень. Позже, на разборе, тренер Стив спросил Бриттани, что она могла бы сделать иначе, и Бриттани ответила, что она не может придумать уточняющий вопрос. Тогда они составили новый план, учитывающий и уточняющие вопросы.

На этой робкой попытке стимулировать дискуссию Бриттани завершила свою первую петлю обучения. Она испытала новую формулировку вопроса («сделать»), оценила результат по реакции коллег («оценить») и изменила свой план, подготовив уточняющие вопросы («изменить»). Три этих базовых шага лежат в основе любой поведенческой обучающей модели, но они фундаментально отличаются от того, как их выполняет Дэн-гольфист. Навыки, которые хочет развивать Бриттани, более абстрактны, чем у Дэна (стимулировать команду на высказывание идей vs. определенные движения клюшкой). Результат, к которому она стремится, сложнее измерить (персонал предложил хорошие идеи vs. мяч упал на три метра левее лунки). Ей также сложнее получить конструктивную обратную связь (переформулируйте вопрос vs. ставьте ноги на два с половиной сантиметра шире, когда замахиваетесь).

Отличие метода Бриттани от целенаправленной практики Дэна подчеркивает сложности, с которыми сталкиваются люди, обучающиеся в процессе работы. Она разбила абстрактный навык, который ей нужно освоить, на определенные поступки (сформулировать и задать правильный вопрос). Она оценила свои поступки, сосредоточившись на двух показателях (число предложенных и внедренных идей). Она получила конструктивную обратную связь, работая в союзе с коучем, а также получила обратную связь от своей команды. И наконец, она потратила на свое обучение всего несколько минут в день.

Базовые этапы петли обучения



Через неделю Бриттани провела очередную летучку и снова задала вопрос: «Что вы можете предложить?». Кто-то из коллег ответил: «А давайте перед тем, как мы выходим из палаты, спрашивать пациентов, чем еще мы можем им помочь?». Тогда Бриттани спросила: «Ладно, отлично! Когда вы сможете начать это делать?». Еще один коллега пробормотал: «Ну, когда получится». Вот и всё. Упс, снова не очень результативно. Во время разбора тренер Марли предложила Бриттани добиваться от подчиненных, чтобы они брали на себя обязательства. Итак, Бриттани снова изменила свой план, завершив вторую петлю обучения.

Еще несколько недель спустя, на летучке, она снова спросила: «Что вы можете предложить для улучшения работы с пациентами?». На этот раз члены команды уже были активнее и предложили больше вариантов, например: «Давайте лучше планировать закупки, чтобы нам всегда хватало продуктов». Бриттани ответила: «Это интересно. Давайте соберемся на этой неделе маленькой группой, чтобы заняться этим. Хорошо?». Так они и сделали. На разборе коуч Стив похвалил ее прогресс, и они запланировали новые шаги. На этой третьей петле она наконец добилась и того, чтобы персонал предлагал идеи, и того, чтобы люди брали на себя обязательства.

Так и пошло. С помощью дюжин петель обучения Бриттани разобралась со множеством проблем. Ее руководитель время от времени заглядывал на летучки и делился обратной связью. С помощью одной петли Бриттани научилась тратить менее ценное время совещаний на то, чтобы делать объявления. С помощью другой — меньше говорить об известных фактах и больше обсуждать решения проблем. Она научилась спрашивать подчиненных, чем она как руководитель может им помочь (еще одна петля), отслеживать реализацию ранее предложенных идей (еще одна петля) и так далее.

Бриттани проявляла такую скромность в этом процессе, что ее руководитель поставил ей высшую оценку по пункту «Не считает, что разбирается во всем лучше остальных». Она также училась на своих ошибках, и это было важной частью развития. В нашем опросе руководитель Бриттани поставил ей высший балл («совершенно согласен») по утверждению «Отлично умеет учиться на своих ошибках, чтобы избежать их повторения». Только 17% людей из 5000 опрошенных нами получили такую оценку. И почти половина получили низкий или очень низкий балл, что подсказывает, что многим бы пошло на пользу начать учиться на своих ошибках.

Наблюдая за прогрессом Бриттани, мы поняли, что именно качество каждой из этих петель, а не их количество приводило ее к успеху. Представьте себе, что бы получилось, если бы она повторяла одно и то же, не учась на ошибках и не получая обратной связи. Она бы потратила массу сил, но практически не продвинулась бы вперед. Обучение на рабочем месте не должно состоять из 10 часов повторений. На работе вы учитесь, добиваясь того, чтобы каждая обучающая петля получалась максимально полезной.

Бриттани добилась исключительного прогресса благодаря своим усилиям. Мы попросили ее руководителя оценить ее производительность до и после начала обучения. В первый раз, по оценке босса, она попала в топ-30% работников. Спустя 18 месяцев Бриттани перешла в топ-10%, и ее работа оценивалась начальством как «выдающаяся».

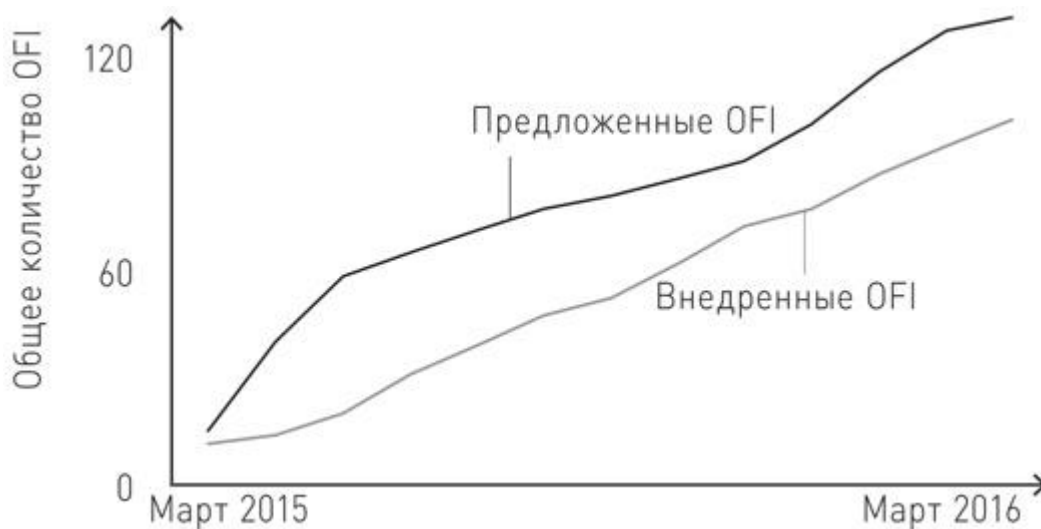
Улучшилась и производительность ее команды. За 13 месяцев персонал предложил 104 идеи, из которых 84 были внедрены. Эти предложения каждую неделю вывешивались на доске объявлений в отделе для всеобщего обозрения. Среди них были следующие:

- Установить на дне мусорных баков вкладку, чтобы в них помещалось меньше мусора. (Тяжесть баков ранее приводила к травмам позвоночника у персонала.)
- Организовать процесс хранения продуктов так, чтобы оставался запас каждого продукта, обеспечивая питанием тех пациентов, которым понадобится еда между приемами пищи по расписанию.
- Реорганизовать процесс переноса молока из промышленного холодильника, чтобы во время сборки блюд молоко оставалось холодным.

Как отметила Бриттани, для того чтобы собрать все эти идеи, «полезнее всего оказался способ задавать вопросы, которому я научилась». 84 внедренные идеи заметно повлияли на результаты работы отдела. Удовлетворение пациентов температурой еды, ее качеством и общением с персоналом выросло. Случаи нехватки продуктов сократились с 22 в неделю до шести. Количество повреждений позвоночника упало с пяти до нуля. Вовлеченность работников повысилась с 63 до 98. Бриттани больше не сомневалась в том, что сможет стать хорошей руководительницей. Она доказала, что способна на это.

Петли обучения Бриттани Гэвин дали результаты

Более конструктивные совещания со временем стали порождать больше идей...



... что привело к повышению качества питания.



Улучшая свои навыки, Бриттани получала поддержку начальства и тренеров. Но как быть, если вам никто не помогает? Мы убедились, что люди могут применять петли обучения даже в ситуациях, когда у них нет официальной поддержки. Как показал путь Бриттани и другие случаи в нашем исследовании, люди, хорошо учившиеся в процессе работы, следовали шести тактикам «умной работы».

## Обучающая тактика № 1

### Правило 15 минут

Вы могли прочитать историю совершенствования Бриттани и подумать: «Ох, это очень непросто. У меня нет на это времени». Да, петли требуют усилий. Например, руководитель Бриттани поставил ей высшую оценку по пункту «Постоянно оценивает свое качество работы и испытывает новые подходы ради усовершенствования». Только 11% из 5000 участников в нашем исследовании заслужили такой высокий балл, 26% получили более низкую оценку, а треть просто показали низкий результат.

Большая часть обучения Бриттани происходила прямо во время повседневной работы, а не во время формального обучения. Ее *работа* заключалась в проведении летучек и внедрении идей улучшения в ее отделе. Тренировки и петли требовали некоторой дополнительной траты времени, но не так уж много. Занятия Бриттани занимали около 30 минут. Так как она не встречалась с тренерами каждый день, то время, потраченное на развитие ее навыков, составило около 15–20 минут в день.



Как я выяснил, работая консультантом и на моем личном опыте, благодаря использованию петли обучения на развитие навыка требуется около 15 минут работы в день. Некоторое время назад я пытался улучшить мои навыки выступлений. Я использовал петлю обучения, выступая с докладами на конференциях. Все эти тезисы и были моей реальной работой. Чтобы применить петлю обучения, мне оставалось только записать мое выступление, изучить несколько сегментов записи, пока я лечу домой, попросить кого-нибудь посмотреть минут десять, а затем получить обратную связь о каком-либо качестве, которое я пытался улучшить. После каждого выступления я тратил всего 30 минут на то, чтобы отточить свои навыки. Получается — 15 минут в день, если поездка занимает два дня. Да, усилия нужны постоянные, но кратковременные.

Можно ли добиться существенного прогресса, тратя на учебу всего 15 минут в день? Да, если соблюдать правило «Один за раз». *Выберите ровно один навык для совершенствования.* Трудно выучить навык, если вы одновременно работаете над еще десятью. Подумайте обо всех задачах, о которых мы уже упомянули в книге. Представьте себе работника, который вальяжно заходит утром в офис и обещает себе: «Сегодня я собираюсь определиться с приоритетами, найти новое дело, которое принесет больше ценности, работать с особой страстью, вдохновлять моих коллег и провести успешную дискуссию на утреннем совещании». У него не будет времени, чтобы выполнить все задуманное. Спросите себя: какой навык, если бы я его улучшил, больше других помог бы моей производительности? Именно за него для начала и возьмитесь и посвятите ему 15 минут в день — да, всего 15.

## Обучающая тактика № 2

Мелкая нарезка

Чтобы начать работать над навыком, люди, эффективно обучающиеся в рабочем процессе, делят его на конкретные, поддающиеся их контролю поступки, на то, что я называю микроповедением.

Микроповедение — это небольшое, конкретное действие, которое вы совершаете ежедневно, чтобы улучшить навык. У вас должно уходить не более 15 минут на то, чтобы выполнить его и оценить, и оно должно иметь непосредственное отношение к развитию навыка.

Бриттани разбила общую задачу «убедить команду генерировать идеи» на следующие микроповедения: «задать вопрос, который заставит людей предлагать идеи», «задать уточняющий вопрос, чтобы люди детализировали свои идеи», «добиться выполнения обязательств членами команды» и так далее. Я разбил мою цель «улучшить навык выступлений» на несколько направлений (вступление, завершение, движение на сцене, ключевые фразы слайда) и использовал правило «один за раз», чтобы работать над каждым из них. Например, для работы над «движением на сцене» я тренировал следующие микроповедения: «при выступлении уверенно стоять на одном месте, а не метаться, как тигр в клетке», «сделать несколько шагов по сцене, затем остановиться», «посмотреть в глаза случайному человеку в зале, затем перевести взгляд на другого», «вытянуть руки вперед, как бы охватывая пространство зала». Эти действия могут показаться банальными, но, когда я выходил на сцену, я мог вспомнить только одну из этих задач. И все они были конкретными и выполнимыми.

Когда я вел для скандинавской медиакомпании Schibsted программу развития лидерства, мы столкнулись со сложной, но распространенной проблемой. Нам нужно было, чтобы менеджеры признавали и внедряли свои лидерские компетенции ежедневно. Многие компании требуют этого от менеджеров, но люди часто не справляются с их реализацией. В Schibsted от менеджеров требовалось применение 12 лидерских навыков, например таких как «культивация скорости и гибкости работы», «достижение результатов без каких-либо отговорок», «требование принимать решения на основе фактов». Менеджеры понимали эти формулировки, но им нужно было как-то проявлять эти умения в виде ежедневных, конкретных поступков. Чтобы помочь им, мы подобрали 10 микроповедений для каждой компетенции. Менеджеры заполнили опросник, который позволил им определить специфические сферы развития. Затем они использовали принцип «один за раз», чтобы выбрать только одну компетенцию. Мы разработали для них мобильное приложение, которое каждую неделю присылало им напоминание о двух микроповедениях, которые они могли использовать во время работы.

Например, Борд Викен, тридцатидесятилетний менеджер, отвечающий за онлайн-подписку в Норвегии, выбрал задачу «добиваться достижения результатов без каких-либо отговорок». В понедельник в восемь утра, когда Борд зашел в офис, в его телефоне появилось напоминание, и смартфон подсказал ему: «Сегодня обратитесь к одному сотруднику, у которого, по вашему мнению, есть проблемы с приоритетами, проведите с ним краткую беседу, чтобы убедиться, что он ставит на первое место самые важные задачи». Днем Борд выделил 10 минут, чтобы поговорить с двумя непосредственными подчиненными о важности определения приоритетов. Во время этих коротких бесед Борд напомнил своим подчиненным, что их главный приоритет в данный момент — добиться оперативного решения насущной проблемы: остановить отток онлайн-пользователей.

За пять недель Борду пришли напоминания о еще 9 микроповедениях в том же направлении, включая, например, такие: «приучите себя завершать одно дело, прежде чем вы переходите к другому: взгляните на свой список задач и выберите задачу, которую вы точно сможете закончить, прежде чем перейдете к следующей» и «убедитесь, что вы не замедляете работу коллег: проверьте сообщения, нет ли среди них срочных вопросов, где требуется ваш ответ, и ответьте на них». Практикуя эти микроповедения, Борд смог преобразовать довольно условную задачу «добиваться достижения результатов без каких-либо отговорок» в конкретные повседневные поступки.

#### Обучающая тактика № 3

##### Измерьте «мягкие» навыки

Когда вы сидите на диете, то можете следить за тем, что вы едите, и каждое утро вставать на весы. Исследование целенаправленной практики К. Андерса Эрикссона также фокусируется на действиях, поддающихся измерению. В своей книге «Максимум» Роберт Пул и Эрикссон описали человека, который использовал целенаправленную практику, чтобы запомнить последовательность из 82 случайных цифр. Я с трудом запоминаю десятизначный телефонный номер, а представьте себе, что вам нужно удержать в голове восьмидесятидвухзначное число! Конечно, результат впечатляющий, но этому гению в некотором смысле было легко. Он запросто мог оценить успешность каждой попытки. Когда он пытался повторить последовательность из 82 цифр, он сразу узнавал, правильно он это делает или нет. Куда сложнее измерить «мягкие» профессиональные навыки, например умение слушать коллег на совещаниях или определять свои приоритетные обязанности.

Чтобы решить эту проблему, вы можете измерить микроповедения, связанные с мягкими навыками, а также результаты этих микроповедений. Бриттани было непросто оценить общее качество ежедневных дискуссий, которые она проводила. Но она могла измерить, насколько ей удаются придуманные ею вопросы. Например, она могла узнать, насколько вопрос «Что вы можете предложить?» эффективнее, чем вопрос «Есть ли у вас идеи?». Достаточно подсчитать, сколько идей в итоге предложили участники совещания и согласились ли они их внедрить.

В нашу эру больших наборов данных измерение мягких навыков стало проще. Мы заходим на такие сайты как Yelp, чтобы поставить оценку врачам, сантехникам, электрикам и юристам. Если вы дерматолог и хотите улучшить отношения с пациентами, у вас уже может быть доступ к сокровищнице данных (конечно, часть оценок могут быть предвзятыми). Мы также живем в эпоху «измеренного “я”». Очень здорово, что у нас есть инструменты, которые позволяют не только оценивать, приблизились ли мы к нашим фитнес-целям, но и насколько хорошо или плохо мы справляемся с работой. Обратная сторона медали — риск быть погребенными под всей этой информацией. Парадигма «тяжелого труда» велит вам копить данные обо всех сторонах нашей рабочей деятельности. Это неправильно. Спросите себя: какие два показателя, если отследить их изменение, точнее всего продемонстрируют, удалось ли мне улучшить мою производительность? Бриттани, например, сосредоточилась на увеличении количества предложенных и внедренных OFI и следила, как оно изменяется со временем.

#### Обучающая тактика № 4

##### Оперативно собирайте обратную связь

Оценка и обратная связь часто идут рука об руку. Но будьте осторожны: важно качество обратной связи. Достаточно легко поставить ресторану четыре звезды на Yelp и написать, что вы рекомендуете их цыпленка. Но полезная обратная связь — это нечто большее, чем простой

рейтинг. Она включает информацию о том, насколько хорошо человек справился, и предложения, как изменить его поведение. Как замечала колумнистка Financial Times Люси Келлауэй: «Фразы типа “Отлично!”, “Самое то!” помогают мне писать статьи не больше, чем комментарии типа “Не могу поверить, что кто-то платит вам деньги за эту чушь”»<sup>12</sup>. Точно так же отзыв типа «совещание — отстой» не подскажет вам, как проводить совещания лучше. А вот обратная связь вроде: «На совещании было слишком много споров. В следующий раз задавайте более конкретные вопросы» дает и оценку (встреча прошла не очень), и полезную подсказку.

Лучше всего, конечно, чтобы эксперты — коуч, руководитель или педагог — изучили поведение работника и оперативно дали ему обратную связь с предложениями для улучшения. Однако на рабочем месте добиться помощи экспертов куда сложнее, чем в спортзале или консерватории. В компаниях даже самая формальная обратная связь редка (обычно вы сталкиваетесь с ней раз в год), а коучи редко доступны. Что вам делать, если, в отличие от Бриттани, у вас нет доступа к коучу?

Вы можете обратиться к технологии. Приложение, которое мы разработали для Борда Викена в Schibsted, позволило ему запрашивать оперативную обратную связь у коллег в форме сообщений длиной 140 знаков. В конце недели, после того как он напомнил всем подчиненным, насколько важно не допустить отток онлайн-пользователей, Борд открывал приложение, чтобы получить обратную связь от них и других сотрудников. «Я работаю над тем, чтобы четко определять свои ожидания, — писал он. — Я работал над тем, чтобы четко доносить свои приоритеты. Получилось ли у меня? Какую одну вещь я мог бы сделать лучше?» Первое сообщение, которое он получил в течение дня, было таким: «Коммуникация удалась, но важно, чтобы вы подтверждали слова делом» (65 знаков). Еще одно сообщение: «Вы явно растете, но потратьте время на то, чтобы объяснить команде, что нужно сделать и оценить» (95 знаков). Его команда использовала приложение, чтобы давать ему быструю, честную и конструктивную обратную связь. Каждому члену команды требовалась всего минута, чтобы поделиться своим мнением и советом (и коуч не нужен). Изучив обратную связь, Борд понял, что часто сам не следовал собственным ключевым требованиям. Обратная связь помогла ему выделить время на то, чтобы помочь своей команде. Вместо такого приложения вы можете использовать электронную почту или текстовые сообщения. Подойдет и старый добрый метод: лично заглянуть в кабинет коллеги, попросить его уделить вам полминуты и оценить, как прошло совещание.

#### Обучающая тактика № 5

##### Копайте глубже

Когда к специалистам по фертильности приходят пациентки, у врачей есть два варианта. Они могут сделать скрининг и отказать женщинам с самыми сложными проблемами. К таким пациенткам относят женщин старше тридцати пяти лет, с малым резервом яйцеклеток, уже безуспешно испытавших технологию ЭКО. Если отказать этим женщинам, шансы врача на успех повысятся (то есть доля пациенток, которые в конце концов родят, будет выше), а это, в свою очередь, и определяет репутацию врача. Откажите сложным пациенткам, и ваша производительность повысится. Но тут есть загвоздка. Если вы никогда не беретесь за сложные случаи, вы не узнаете ничего нового и ничему не научитесь.

Профессор Микаэла Стэн из Университетского колледжа Лондона и Фрик Вермюлен из Лондонской бизнес-школы собрали данные о 116 британских клиниках, врачи в которых работали с 300 000 женщин с 1991 по 2006 год<sup>13</sup>. Они отделили клиники и врачей, которые работали только с легкими случаями, от тех, которые принимали сложные случаи. Понятное дело, у клиник и врачей, которые в основном занимались легкими пациентками, уровень успеха оказался на 10% выше, чего достаточно, чтобы к ним захотели обратиться больше пациенток.

Всё так, но подождите! Что произошло со временем? Если вы работаете со сложными пациентками, ваша производительность в краткосрочной перспективе падает, потому что им сложнее помочь. Но вы также углубляете ваши познания. Как заметил один врач из исследования: «Когда вы сталкиваетесь со сложным случаем, с тяжелой патологией, вы меняете подход, вы начинаете настраивать параметры, добавлять новое, изменять дозировки и процедуры, чтобы они помогли». Более того, вы можете использовать знания, полученные в сложных случаях, чтобы более вдумчиво работать со случаями попроще. Как сказал врач: «Вы

начинаете лучше работать и с легкими случаями, потому что берете то, чему научились в сложных, и переносите на легкие».

Так оно и происходит. Со временем врачи, которые брались за сложные случаи, начинают преуспевать. На первых ста случаях клиники, врачи которых берутся только за менее тяжелых пациенток, демонстрируют более высокий показатель эффективности. После ста случаев врачи, которые лечили более тяжелых пациенток все это время, вырываются вперед, потому что их практика начинает приносить плоды. После 400 пациенток их коэффициент эффективности становится выше, чем у тех, кто брался только за легкие случаи, на 3,3%, и он продолжает расти. Петли обучения приносят им успех.

Корпоративные техники управления качеством требуют от сотрудников отбрасывать все, что приводит к неровной производительности. Эти техники предназначены для избавления от колебания и снижения качества. Это опасная ошибка. Колебания — попытки внедрить новые идеи — крайне важны для обучения новому. А подходы к сложным проблемам дарят богатые обучающие возможности. Люди, которые используют петли обучения, обычно замечают, что изначально их производительность ненадолго проседает, пока они определяют свои слабые места и экспериментируют со способами их преодолеть. Но со временем они осознают преимущества метода. Так что главная задача тут — вытерпеть краткосрочное снижение эффективности.

Некоторые люди в нашем исследовании подходили к риску провала здраво. Кристи, финансовый аналитик страховой компании в Далласе, сказала, что чем больше ошибок она совершает, тем больше она понимает, «как технически устроена работа и какие аспекты важны в расчетах, которые я провожу»<sup>14</sup>. Когда она сталкивается с новой проблемой, у нее уже есть «идеи получше, с чего начать и как справиться с проблемой». Если вы желаете достигать совершенства каждый раз, вы не пойдете на риск и не возьметесь за сложную пациентку. Или за нового и непростого клиента. Или новый способ сделать презентацию. Вы подумаете: «А что, если дела пойдут не так?». Вы остановите собственный рост.

Наш опрос 5000 человек показал огромный разрыв между участниками по отношению к экспериментам. Целых 32% участников получили низкую оценку по пункту «Часто пробует новые подходы, чтобы проверить, работают ли они». Только 11% набрали высокий балл по этому показателю<sup>15</sup>.

Участники нашего исследования, осмелившиеся рискнуть и ненадолго снизить свою производительность, выиграли. Проведя статистический анализ, мы обнаружили сильную положительную корреляцию между экспериментами и высокой производительностью.

Но экспериментировать можно по-глупому и по-умному. Когда вы пытаетесь проверить новую идею, не стоит идти на большой риск. Если вы так поступите, ваша производительность не просто просядет, она обрушится. Вспомним героя предыдущей главы. Директор Грэг Грин начал с малого, когда попытался «перевернуть» образовательную модель в школе Клинтондейл. Вместо того чтобы «переворачивать» всю школу, он протестировал новый подход на одном классе и предмете — обществознании. В остальных классах сохранился старый метод. Затем он сравнил результаты. Это называется А/Б тестированием: вы проверяете вашу новую идею на группе А, а затем сравниваете ее с контрольной группой Б. Если бы «перевернутый» класс плохо усваивал обществознание, Грин мог бы просто отбросить свою идею. После того как Грин оценил силу новой модели благодаря еще нескольким экспериментам, он пошел ва-банк и «перевернул» всю школу. В первом эксперименте Грин пошел на небольшой риск и собрал доказательства, которые убедили его коллег поддержать последующие, более амбициозные изменения.

#### Обучающая тактика № 6

##### Избегайте застоя

Магнус Карлсен — необычный шахматист. Он родился и прожил большую часть жизни в маленьком норвежском городке и начал серьезно играть в восемь лет. К тринадцати годам он стал вторым самым юным гроссмейстером в истории, а к девятнадцати — самым молодым игроком в истории, занявшим первое место в мировом рейтинге. Два года спустя он достиг максимального рейтинга в 2882 балла, обойдя великого чемпиона Гарри Каспарова. В 2013 году, в двадцать три года, он выиграл мировой чемпионат по шахматам. Он защитил свой титул и в следующем году, а затем в 2016-м.

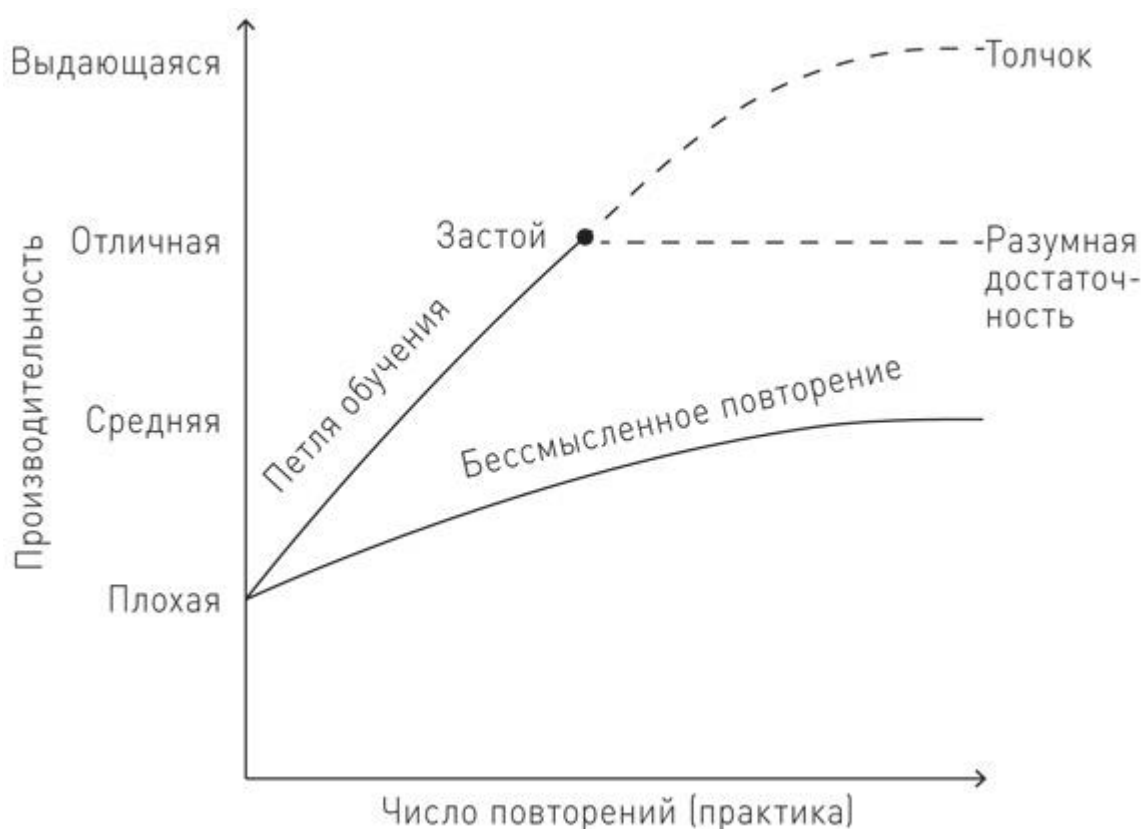
Карлсен — выдающийся пример человека с врожденным талантом. Он обладает даром, и рассказ о нем можно привести как контраргумент тем, кто верит, что любой при достаточном усердии способен достичь величия. Его коллеги гроссмейстеры называют его гением. Ни вы, ни я никогда не достигнем уровня Карлсена в шахматах, даже если будем тренироваться 100 тысяч часов, не говоря уж о 10 тысячах. Чтобы играть в шахматы так, как он, необходимо обладать таким же прирожденным талантом.

Но Карлсен обладает чем-то большим, чем способность к шахматам. Мы не можем просто сравнить его с обычными людьми и заключить, что у него есть суперталант, которого они лишены. Мы также должны сравнить его со всеми остальными мастерами шахмат и спросить, почему Карлсен лучше, чем *они*. В конце концов, они тоже гении. Если мы внимательнее рассмотрим карьеру Карлсена, мы обнаружим, что он выигрывал у своих соперников еще и потому, что нестандартно относится к обучению. Став чемпионом мира в 2013 году, он сказал: «Я все еще далек от того, чтобы действительно понимать шахматы. Я еще многому могу научиться, и еще есть многое, чего я не понимаю. И это мотивирует меня двигаться вперед, чтобы понимать больше и больше и развиваться»<sup>16</sup>. Серьезно? Он лучший шахматист на Земле, но он утверждает, что на самом деле не понимает шахматы! Вот это скромность. Карлсен явно мог бы подписаться под теорией профессора Стэнфорда Кэрл Двек, хотя он, возможно, о ней и не знает, о влиянии настроения на личностный рост. Согласно Двек, люди, которые верят, что у человека либо есть талант, либо нет (установка на отсутствие изменений), не пытаются стать лучше, а те, кто верит, что талант можно взрастить (настрой на рост), прилагают дополнительные усилия, даже если уже добились в чем-то успеха<sup>17</sup>.

Стремление Карлсена стараться и работать над собой, несмотря на свои прошлые достижения, не позволяет ему попасть в известную ловушку — *ловушку застоя*. По мере того как люди становятся экспертами и добиваются определенных навыков, они могут стать очень хорошими, даже отличными работниками. Но затем что-то случается. Они достигают плато. Широкомасштабное исследование в Северной Каролине, например, показало, что учителя развивали свои навыки до двух лет педагогического стажа, а затем останавливались<sup>18</sup>. Согласно оценке способностей учителей в математике и английском языке, оказалось, что учителя с двадцатью семью годами стажа (это более 40 000 часов практики<sup>19</sup>) были немногим эффективнее, чем те, кто проработал после вуза всего два года. Вот вам и правило 10 000 часов! Люди стремятся к развитию, пока не достигают определенного уровня удовлетворения. Затем они останавливаются, считая, что они «достаточно хороши». Нобелевский лауреат по экономике Герберт Саймон назвал это «разумной достаточностью»<sup>20</sup>.

Выходите из застоя

Петля обучения приводит к лучшим результатам, чем бессмысленное повторение, но вы должны преодолеть застой



Почему столь многие застревают на уровне «достаточно хорошо»? Исследователи выяснили, что многие из нас *автоматизируют* свои навыки<sup>21</sup>. Сначала нам сложно сделать презентацию. Теперь мы можем сделать ее во сне. Примерно так мы и делаем. Мы позволяем навыкам, которые когда-то требовали яростных усилий, превратиться в привычку. Иногда это хорошо. Мы не могли бы функционировать, если бы нам пришлось обдумывать каждое наше действие в течение рабочего дня. Но в тот момент, когда поведение становится автоматическим, обучение останавливается. Если только вы не возьмете пример с Магнуса Карлсена и не будете постоянно выталкивать себя за пределы, даже если уже достигли вершины.

Лучшие работники из опрошенных нами следовали принципу Карлсена. Целых 74% лучших работников в нашем рейтинге постоянно пересматривали процесс своей работы, чтобы учиться новому и совершенствоваться. Сравните это со всего 17% склонных к учебе людей из категории плохих работников<sup>22</sup>.

Лучшие работники не отдыхают. Они продолжают учиться. Помните Дзиро, суши-шефа из второй главы? В восемьдесят пять лет он все еще двигается вперед. «Все, что я хочу, это делать суши еще лучше, — говорит он. — Я делаю одно и то же, снова и снова, понемногу совершенствуюсь. Даже в моем возрасте, после десятилетий работы, я не думаю, что достиг идеала».

## КАК ОСТАВАТЬСЯ НУЖНЫМ

В этой и предыдущей главе мы обсуждали, как улучшить производительность, пересмотрев свою работу и метод обучения. Есть еще одна причина, почему стоит переосмысливать свою занятость и закреплять новые знания. *Это позволит вам лучше адаптироваться к изменениям на рабочем месте.* Во многих отраслях новые технологии привели к инновационным методам работы и автоматизации<sup>23</sup>. Графический дизайн лишил работы газетных наборщиков. Голосовые сообщения и смартфоны уничтожили многие секретарские позиции. Сайты путешествий заменили агентства. Роботы попали на традиционные заводы. Эти точечные изменения разрывают ткань работы и делают навыки несущественными. По мере распространения таких изменений, возможно, вам придется пересмотреть метод своей работы, чтобы остаться нужными и сохранить свое место.

Лучшие работники успешно приспосабливаются к инновациям, переосмысливая свою работу и обучаясь новому. В своем обширном исследовании профессора Эми Эдмондсон, Ричард Бомер и Гэри Пизано из Гарвардской школы бизнеса рассмотрели, как несколько команд хирургов

смогли приспособиться к новой технологии, которая изменяла их профессию: они перешли от хирургии на открытом сердце к новому методу, минимально инвазивной сердечной хирургии (MICS), в то время как остальные с ней не справились<sup>24</sup>. Те, кто первыми успешно приняли новый метод, признали хирургию минимального вмешательства тем, чем она и была, — радикальным отходом от традиционной хирургии. Другие команды, которые не могли перейти к новому хирургическому методу, напротив, рассматривали его просто как продолжение существующих методов. Кроме того, успешные команды пользовались петлями обучения. Они проводили испытания и собирали обратную связь от членов команды. Другие команды делали это реже или вовсе не делали, и они не встречались, чтобы обменяться обратной связью.

На полях: проблемы на работе, которые мешают использовать петли обучения

### Проблема

### Тактическое решение

Я слишком занят, чтобы учиться и тренироваться. 1. Выделите всего 15 минут в день и сфокусируйтесь на одном ключевом навыке за раз («один за раз»).

Я не знаю, с чего начать, — очень сложно развивать общий навык, например, такой как «выбор приоритетов». 2. Разбейте его на маленькие конкретные ежедневные микроповедения.

Я не знаю, как измерить результаты того, что делаю. Например, как я узнаю, научился ли я лучше слушать на совещаниях? 3. Фокусируйтесь на отслеживании микроповедений. Если вы работаете над тем, чтобы лучше слушать, то обратите внимание, смотрели ли вы в глаза выступавшему. (Да/нет)

Наша ежегодная аттестация не дает мне обратной связи, когда она мне нужна. Я узнаю о качестве своей работы слишком редко. 4. Ищите оперативную обратную связь: краткие неформальные отзывы ваших коллег. Никаких раздутых анкет!

Я боюсь рисковать и пробовать новое. Я и так хорошо работаю в сложившейся обстановке. 5. Проводите небольшие эксперименты, чтобы минимизировать риски, а затем применяйте то, что работает.

Я привык к своей рутине и больше не развиваюсь. 6. Преодолевайте застой, отказываясь от автоматизма в работе.

Лучшие работники из нашего исследования применяли сходный подход, состоящий из двух частей. Они получили высокие оценки как за использование метода пересмотра работы, так и за освоение новых знаний. Люди, освоившие оба метода, попали в 83-й перцентиль производительности, в отличие от тех, кто не делал ни того ни другого и оказался в 23-м перцентиле<sup>25</sup>.

Если вы хотите двигаться к успеху в изменяющейся рабочей обстановке, для начала посмотрите правде в глаза. Не игнорируйте реальность, не списывайте новые технологии или возникающие тенденции со счета как мимолетную моду. Если вы преподаватель, признайте, что онлайн-обучение изменит вашу профессию и вы столкнетесь с соответствующими проблемами в повседневной работе. Затем примените петлю обучения, чтобы постепенно развиваться. Пересматривайте свою работу и учитесь.

Конечно, такого рода интенсивные, постоянные усилия, посвященные одновременно переосмыслению работы и обучению новому, требуют огромного уровня мотивации. Почему мастера своего дела сохраняют энтузиазм и энергию? Что заставляет их ежедневно работать над собой? Это тема нашей следующей главы.

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

#### *Концепция «тяжелого труда»*

Чтобы освоить нужный навык, требуется 10 000 часов практики. Практика — то есть повторение — мать учения.

#### *С точки зрения «умной работы»*

Дело не в том, сколько часов вы тренируетесь. Дело в том, как тренируетесь. И это «как» на рабочем месте отличается от целенаправленной практики, которой пользуются спортсмены и музыканты. Лучшие производители на работе применяют петли обучения, в которых наибольший смысл имеет качество — а не количество — шагов.

## ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

- Статистический анализ 5000 человек из нашей базы данных показал, что люди, которые применяют петли обучения, работают лучше, чем те, кто этого не делает.
- Чтобы хорошо учиться в процессе работы, мы должны преодолеть ряд проблем, с которыми не сталкиваются люди, которые пытаются развить навыки в спорте, музыке, шахматах и тестах на память (сфера, в которой проводилась большая часть исследований целенаправленной практики).
- Петля обучения — это способ обучения в процессе работы. Вы пробуете новый подход на незначительной задаче (например, пробуете иную формулировку вопроса на совещании), затем оцениваете результат, получаете оперативную обратную связь и изменяете свой подход на основе этого отклика (например, задаете вопросы иначе).
- Вы можете применить шесть тактик, чтобы внедрить петлю обучения на своей работе:
  - Уделите обучению 15 минут в день.
  - Разбейте навыки на части.
  - Оцените «мягкие» навыки.
  - Получите оперативную обратную связь.
  - Копайте глубже.
  - Преодолевайте застой.
- Люди, обучающиеся эффективно, разбивают необходимый им навык на микропоступки, то есть скромные, конкретные действия, которые они совершают ежедневно, чтобы улучшить навык. На то, чтобы совершить и оценить это действие, не должно уходить более пятнадцати минут, и оно должно иметь явное влияние на развитие навыка.
- Как сохранить и укрепить свою позицию, если вашей работе угрожают технологические и иные прорывы, которые могут сделать ее бесполезной? Переосмысливайте свою работу (глава три) и используйте петли обучения.

## Глава 5 С<sup>2</sup> (О СТРАСТИ И СМЫСЛЕ)

Не так важно то, что мы попросту жили. О нас будут помнить то, как именно мы изменили жизнь остальных; вот чем будет измеряться значимость жизни, которую мы вели.

Нельсон Мандела<sup>1</sup>

Ясным солнечным днем 2008 года Опра Уинфри выступала с поздравительной речью перед выпускниками Стэнфорда. Вспоминая о том, как сама достигла богатства и известности, она восхваляла роль эмоций и чутья. Она советовала выпускникам обязательно прислушиваться к голосу своего сердца при выборе работы. «Когда вы находите свое предназначение, — говорила она собравшимся на стадионе, — вы чувствуете себя на своем месте, и каждый день становится для вас наградой, неважно, сколько вам платят». Наконец она подошла к кульминации своей речи: «Итак, я говорю вам — не плывите по течению. Если вы действительно хотите взлететь, черпайте силы в своей страсти. Уважайте свое призвание. Оно есть у каждого. Слушайте свое сердце, и успех придет к вам!»<sup>2</sup>

Мотивационные спикеры, гуру личностного роста, успешные предприниматели, специалисты по подбору персонала и эксперты по брендингу так много рассуждают о страсти, что начинаешь верить: любовь к своему делу — это *единственное качество*, необходимое для высокой производительности. Помните слоган авиакомпании Southwest Airlines: «Авиалинии, которые построила любовь»?<sup>3</sup> Или можно вспомнить замечание Ричарда Брэнсона: «Раз уже 80% вашей



жизни уходит на работу, вам нужно посвятить себя чему-то, что вы действительно любите»<sup>4</sup>. Блог газеты Huffington Post резюмировал мантру наших дней следующим образом: «Ключ к успеху — любить то, что вы делаете»<sup>5</sup>.

Но *на самом ли деле* страсть и есть «ключ к успеху»? Многие лос-анджелесские актеры-неудачники могли бы рассказать, как легко остаться безработным в погоне за своей страстью. Приятно почитать истории успеха таких людей, как Опра, но они также вводят в заблуждение. Стэнфорд не приглашает неудачников и несостоявшихся выпускников на свою сцену. Только суперуспешные люди, такие как Опра Уинфри, будут рассказывать восторженной толпе, что они следовали своей страсти. Как написал у себя в Twitter известный венчурный капиталист Марк Андриссен: «Проблема в том, что мы НЕ слушаем людей, которые провалились, пытаясь добиться успеха, делая то, что они любят»<sup>6</sup>. Вполне возможно, что страсть играла свою роль в успехе Опры. Но во множестве случаев именно страсть не дала другим людям достичь их полного потенциала.

Если бы фрилансер Дэвид Собел оказался среди слушателей Опры в Стэнфорде, она бы не дождалась от него аплодисментов. Как Собел вспоминает в статье в Salon, он долгие годы работал в «уважаемой исследовательской организации, занимающейся социальными науками», где составлял отчеты «в тесном офисе без окон». Затем в возрасте сорока двух, послушав лекцию профессора экономики Ларри Смита на TED о том, как важно «следовать своим желаниям», он сделал решительный шаг. Он уволился и погрузился в новую карьеру, занявшись, как он считал, любимым делом. «Я решил сделать личный ребрендинг и стать копирайтером-фрилансером».

Но вместо успешной карьеры и высоких доходов Собела ожидала безработица. Как он ни старался, работу он найти не мог. Чтобы купить себе медицинскую страховку, ему пришлось залезть в пенсионные накопления и выпрашивать деньги у родителей. Он пытался зарабатывать выгулом собак, но и эту работу потерял. Наконец он оказался в психиатрической клинике, где «сидел на групповой терапии с наркозависимыми». «Мне не стоило отправляться на поиски своей мечты», — пришел к выводу Собел<sup>7</sup>.

Совет прислушиваться к своим желаниям — иными словами, позволить желаниям *диктовать* вам, что делать, — может быть опасен. Но какова альтернатива? Игнорировать свою страсть тоже не очень-то хорошо. Так вы обречете себя на прозябание, выполнение пустой, скучной работы ради зарплаты. В своем выступлении в Университете менеджмента Махариши актер Джим Керри вспоминал об отце, который мог бы стать успешным комедийным актером, но боялся провала. Он выбрал «безопасный» маршрут — бухгалтерию — и в итоге потерял работу, когда Керри было двенадцать, оставив семью в нищете. «Отец преподавал мне много важных уроков, — сказал Керри. — В частности, урок о том, что можно провалиться и делая то, что вам не нравится, так что, пожалуй, стоит попробовать заняться тем, что вы любите!» (аплодисменты)<sup>8</sup>. Привычно веселый Керри, вспоминая о том, как его отец не смог ни достичь финансовой стабильности, ни реализовать свою мечту, выглядел печальным.

Мы неправильно представляем себе взаимосвязь страсти и карьеры. Некоторые из нас убеждены, что надо гнаться за мечтой, независимо от шансов на успех. Другие утверждают, что мы должны строить карьеру и стремиться к стабильному заработку, неважно, отвечает ли это нашим мечтам. Ни один из этих вариантов не привлекателен, и в итоге многие колеблются, не зная, что выбрать, неуверенно нащупывая свой путь.

Можно ли как-то разрешить дилемму и выбрать между «следованием мечте» и «игнорированием своей мечты»? Да. Наше исследование открыло третий вариант — «сочетание». Есть люди, которые следуют своей мечте, поднимаясь по карьерной лестнице, но они сочетают свою страсть с приданием работе смысла: они делают свой вклад, служат другим, изменяют мир. *Они сочетают страсть и смысл*.

Давайте уточним, что мы имеем в виду под страстью и смыслом. Относиться к работе со страстью — значит получать от нее энергию, испытывать ощущение восторга и энтузиазма. Для кого-то страсть — это спокойное внутреннее чувство удовлетворения и благодати. Для других это громкое чувство восторга, своеобразное «Давай, жги!»<sup>9</sup>. Что касается смысла, ученые и гуру личностного роста советуют организовывать свою жизнь, исходя из задачи вносить вклад в благополучие общества. Но это очень узкий взгляд на смысл. Смысл может означать и создание ценности для вашей организации, как я писал в третьей главе. Если вы не спасаете

детей в Африке и не помогаете бездомным на улицах Чикаго, это еще не означает, что ваша работа лишена смысла. Наше исследование привело нас к более широкому определению смысла: *вы обретаеете ощущение смысла, когда создаете ценный вклад в жизнь других (индивидуумов или организации) или в общество, который вы лично находите осмысленным и который никому не вредит.*

Смысл и страсть — не одно и то же. Страсть — это «делать, что ты любишь», а смысл — это «делать то, что приносит пользу другим». Смысл спрашивает: «Что я могу дать миру?». Страсть спрашивает: «Что мир может дать мне?»<sup>10</sup>.

Вполне возможно понимать, что ваша работа очень полезна, но при этом не *очень-то* ее любить, — и наоборот. Инженер-биомедик Тереза (сорок лет), участница нашего исследования, десять лет работала в большой бостонской компании, производящей ортопедические изделия<sup>11</sup>. Она занималась тестированием продукции, собирая данные, которые потом отправлялись в Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных средств США для сертификации. Хотя Тереза говорила о высоком ощущении смысла (она набрала 6 баллов из максимальных семи по пункту «моя работа приносит пользу обществу»), она была не в восторге от своей работы (набрала только 2 балла по параметру «страсть»). Тереза приносила пользу обществу, но не любила то, чем занималась. Напротив, менеджер программ Марианна, обладательница «черного пояса» по системе «шесть сигм», любила свою работу: она руководила проектами инноваций в компании, производящей бытовую электронику. Но не ощущала особого смысла в том, что делала. Ее глубокая страсть принесла ей 6 баллов в нашем опросе, а отсутствие чувства осмысленности — всего 1 балл.

И Тереза, и Марианна здорово выиграли бы, если бы смогли сочетать страсть и смысл. Наш анализ полученных благодаря опросу данных показал, что люди, которые сочетают страсть и смысл, в среднем работают гораздо лучше тех, кому не хватает либо страсти, либо смысла, либо и того и другого. Из семи факторов производительности, о которых говорится в этой книге, высокий уровень как страсти, так и смысла —  $S^2$ , как я это называю, — оказался вторым самым важным параметром, предсказывающим повышение места работника в рейтинге из 18 баллов, по сравнению с теми, кто работал без страсти и без смысла<sup>12</sup>. Люди, у которых имелось одно из двух — страсть без смысла или смысл без страсти, — работали заметно хуже. Секрет, таким образом, в том, чтобы зарядить вашу работу как страстью, так и смыслом, нацелившись на  $S^2$ .

## **$S^2$ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

Почему сочетание страсти и смысла так эффективно? Изначально я считал, что оно повышает производительность просто потому, что помогает людям работать дольше. В конце концов, если вы любите то, что делаете, и считаете это осмысленным, не начнете ли вы прибегать в офис раньше и уходить позже всех? Наши данные подтвердили это предположение. Изучив наших 5000 участников, мы выяснили, что люди, которые получали высокую оценку за страсть и смысл, работали в среднем 50 часов в неделю, в отличие от людей с низким баллом — они работали по 43 часа. На семь часов больше — это немало, но не так уж и много. Страсть и смысл не заставляют людей вкалывать по 70–80 часов в неделю<sup>13</sup>. Наш анализ также показал, что эти дополнительные семь часов в неделю не так уж сильно улучшали производительность, всего на 1,5%<sup>14</sup>.

Мы столкнулись с загадкой: почему же страсть и смысл коррелируют с производительностью? Чтобы разрешить ее, мы внимательнее изучили наши примеры.

Участница исследования Женестьева Гуай — портье в Auberge Saint Antoine, роскошном отеле в Квебеке (Канада). Большую часть времени Женестьева обрабатывает рутинные запросы постояльцев: рекомендует рестораны, достает билеты в театр, подсказывает, где что купить. Но как-то зимним утром 2010 года ей позвонила женщина, занимавшаяся документальной фотографией. Она остановилась в отеле и хотела сфотографировать несколько дюжин редких предметов, которые символизировали бы уникальность населения и культуры региона. Не могла бы Женестьева ей помочь?

Обычный портье отфутболил бы такой запрос, отправив фотографа в сувенирный магазин, где можно купить стеклянный шаг со снегом, брелоки и футболки со слоганом «Верьте мне, я канадец». Но Женестьева провела несколько дней в разъездах по Квебеку в поисках нужных предметов. Она привезла фотографу чучело полярной совы, когти бурого медведя, раструб

граммофона, старое зеркало, деревянную рыбу и маленький деревянный домик. Она даже раздобыла экземпляр местной бабочки цекропии, с прекрасными яркими полосами красного и оранжевого цветов на крыльях. Чтобы достать цекропию, ей пришлось сделать несколько звонков и в конце концов найти исследователя в Университете Лавалья, который одолжил ей несколько образцов.

Поиски чучела совы выходили за пределы служебных обязанностей Женестье. Так что заставило ее предпринять такие усилия? Женестье сказала мне, что общение с гостями наполняет ее энтузиазмом и заинтересованностью. Для нее это не просто служба. «Мне нравится делать жизнь других людей лучше. Работа дает мне шанс встретиться со множеством людей со всего мира, не выходя из-за стойки. Они зависят от меня. Я вижу, что именно для них делаю, даже если это такие простые вещи, как подсказать адрес ресторана». Когда я спросил Женестье, что для нее означает ее профессия, она описала ее как «большую историю любви». Она повторяла слово «забота» снова и снова: «Я забочусь о моих гостях. С заботой приходит энергия, и когда вы делитесь энергией, вы получаете ее от гостей обратно».

Для многих служащих отелей эта работа — всего лишь возможность платить за учебу. Но не для Женестье. Помощь гостям — ее призвание. К моменту нашего разговора она работала портье девять лет. Босс повысил ее до главного администратора гостиницы и в нашем опросе поставил ей высшую оценку. Коллеги отметили ее достижения в профессии, дав ей доступ к *Les Clefs d'Or* («Золотым ключам») — международной ассоциации портье, девиз которой «сделать невозможное возможным»<sup>15</sup>. Заслужить место в *Les Clefs d'Or* — это что-то. Женестье пришлось пройти ряд испытаний, среди которых есть особый тест: она должна была произвести впечатление на шесть «анонимных постояльцев», которых прислали оценить ее работу.

Страсть Женестье («Я люблю общаться с людьми») служит ее цели (помогать и заботиться о постояльцах отеля). В отличие от многих из нас, она нашла магию в своей профессии, нашла то особое место, где страсть и смысл сочетаются. В итоге Женестье принесла более высокий уровень *интенсивности* в свою работу. Она вскакивает с постели каждое утро, радостно собираясь в отель. Оказавшись на месте, тепло приветствует гостей и делает все, что может, чтобы им запомнился их визит, даже если ей холодно и неуютно темным январским утром в ледяном Квебеке. Да, она полагается на свои природные таланты, и да, она работает по многу часов — все это вносит вклад в ее успех. Но именно *энергия*, которую она привносит в работу, — рожденная из ее ощущения страсти и смысла, — позволяет ей преуспевать.

В чем заключается магия  $S^2$ ? Это сочетание дает людям больше энергии, которую они могут потратить на свою работу. Не больше часов, как в парадигме «тяжелого труда», а больше энергии на час работы. Это «умная работа».

Проанализировав наши данные, мы обнаружили прочную связь между интенсивностью усилий и сочетанием страсти и смысла. Мы провели дополнительный анализ под названием «моделирование структурными уравнениями», в котором отделили два типа усилий: количество часов работы в неделю и *усилие, приложенное во время этих часов*. Анализ показал, что параметр  $S^2$  предсказывает приложенное усилие, но не предсказывает количество часов работы за неделю (подробности смотрите в Приложении).

Другие исследования подтверждают это открытие. Одно исследование 509 сотрудников страховой компании показало, что те, кто со страстью относился к своей работе, прикладывали больше усилий в часы работы: они были более поглощены выполнением своих задач («когда я работаю, я полностью погружен в мою работу») и уделяли задачам куда больше внимания<sup>16</sup>. Вовлеченность и концентрация, в свою очередь, улучшали производительность<sup>17</sup>.

Сочетание страсти и смысла

Когда люди достигают  $S^2$ , они выполняют работу с большей концентрацией и энергией и достигают большего



Если вы любите то, что делаете, вы явитесь на работу в тонусе. А если вы чувствуете, что одновременно еще и помогаете другим — что вы нужны и что от вашего вклада что-то зависит, — мотивация преуспеть станет еще выше. Вы направите свои усилия на то, чтобы реализовать смысл вашей работы. Как показывает исследование, в вас пробудятся положительные эмоции, такие как радость, восторг, гордость, вдохновение и надежда, и все они дадут вам больше энергии. Вы будете внимательнее на совещаниях. Вы будете внимательнее к коллегам и клиентам. Вы обратите внимание на детали. Вы будете бурлить новыми идеями. Вы будете *всё* делать лучше.

## (ПОЧТИ) ВСЕ СПОСОБНЫ СОЧЕТАТЬ СТРАСТЬ И СМЫСЛ

К сожалению, многие чувствуют, что они застряли на скучной и бессмысленной работе, и не испытывают ничего, подобного энтузиазму и оптимизму Женевиэвы. Неужели она одна из немногих счастливиц? Где же найти работу, полную страсти и смысла? Чтобы ответить на эти вопросы, мы обратились к нашим данным, чтобы выявить те отрасли, представители которых сообщали о высоком уровне страсти и смысла. И знаете что? Оказалось, что нет никаких «особых» рабочих мест. Мы обнаружили, что почти в любой отрасли или профессии есть как минимум несколько человек, работающих увлеченно и осмысленно. Идея, что только некоторые отрасли и профессии дают место страсти и смыслу, — это миф.

Возьмем, к примеру, страсть. Приведенный ниже график демонстрирует распространение увлеченных людей по профессиям на основе наших данных. Конечно, можно заметить некоторые различия, скажем, работники здравоохранения относятся к своей работе с большей увлеченностью, чем строители, а продавцы любят свою работу больше, чем люди, занимающиеся стратегическим планированием. И все же мы встретили увлеченных людей *во всех профессиях и отраслях*, и ни одна отрасль или профессия не набрала менее 10% таких работников. Вы редко слышите об увлеченных дальнбойщиках, служащих магазинов или работниках справочных служб, но, как показывает наше исследование, они существуют.

Многие также думают, что люди, работающие в больших, бюрократических компаниях с трудом находят страсть в своей работе, если сравнивать их с теми, кто работает в маленьких компаниях. А еще люди верят, что с годами страсть угасает. Неправда! Ни размер компании, ни стаж не влияют на то, насколько сильно человек любит свою работу.

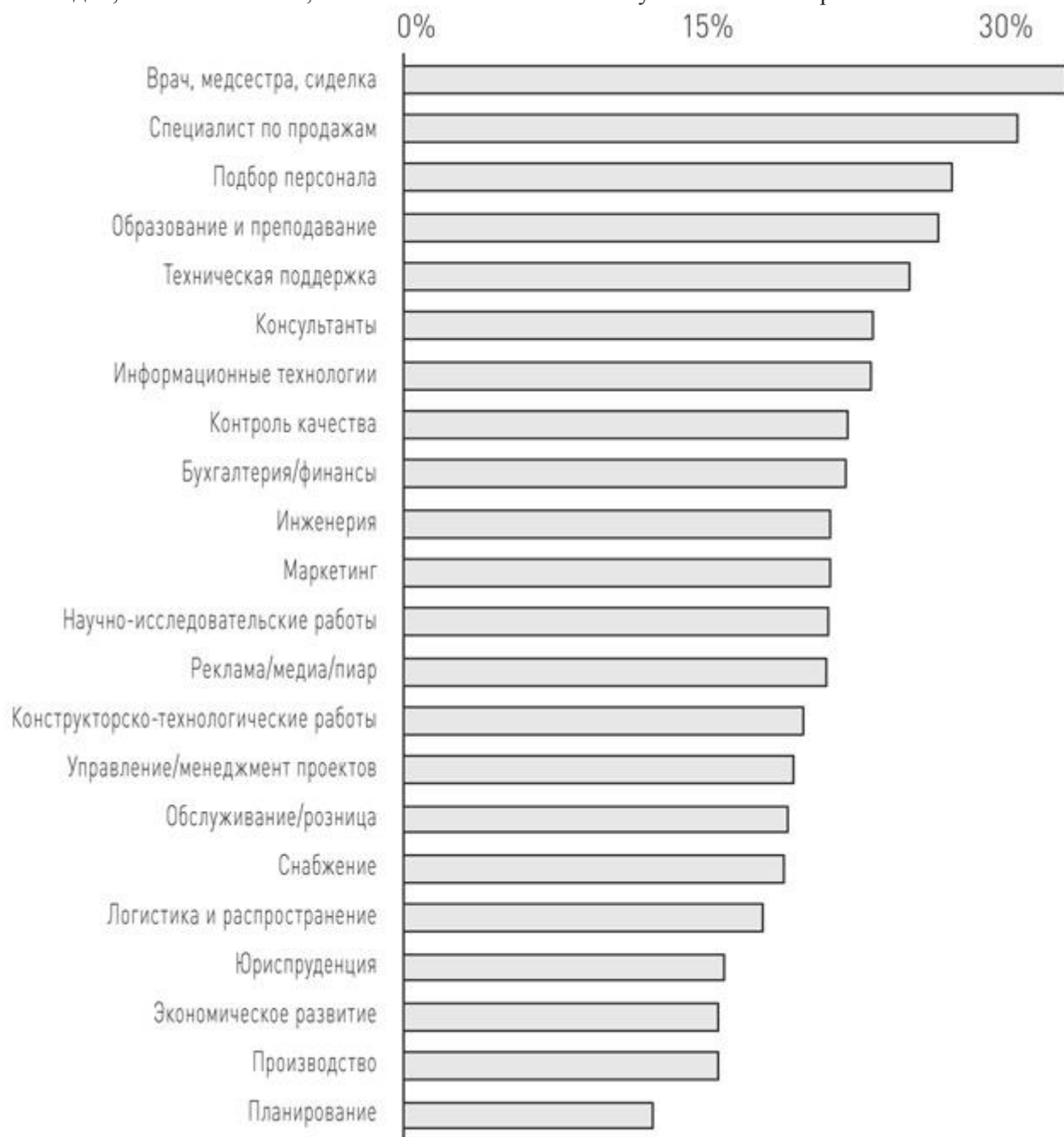
Наше предубеждение по поводу осмысленной работы также неверно. Мы думали, что более рутинные виды работы, а также физический труд не могут давать ощущение смысла. Да, некоторые исследования показывают, что многие не считают низкооплачиваемые занятия осмысленными<sup>18</sup>.

Но другие исследования показали совершенно противоположное: некоторые люди способны ощущать и действительно *ощущают* осмысленность при выполнении даже самых рутинных,

низкостатусных задач. Например, профессор Йельской школы менеджмента Эми Вжесниевски, изучая работу уборщиц в больницах, выяснила, что некоторые из них считают свою работу весьма значимой. С их точки зрения, они не просто мыли полы. Они заботились о пациентах и помогали их семьям в беде<sup>19</sup>.

Во всех отраслях есть увлеченные люди

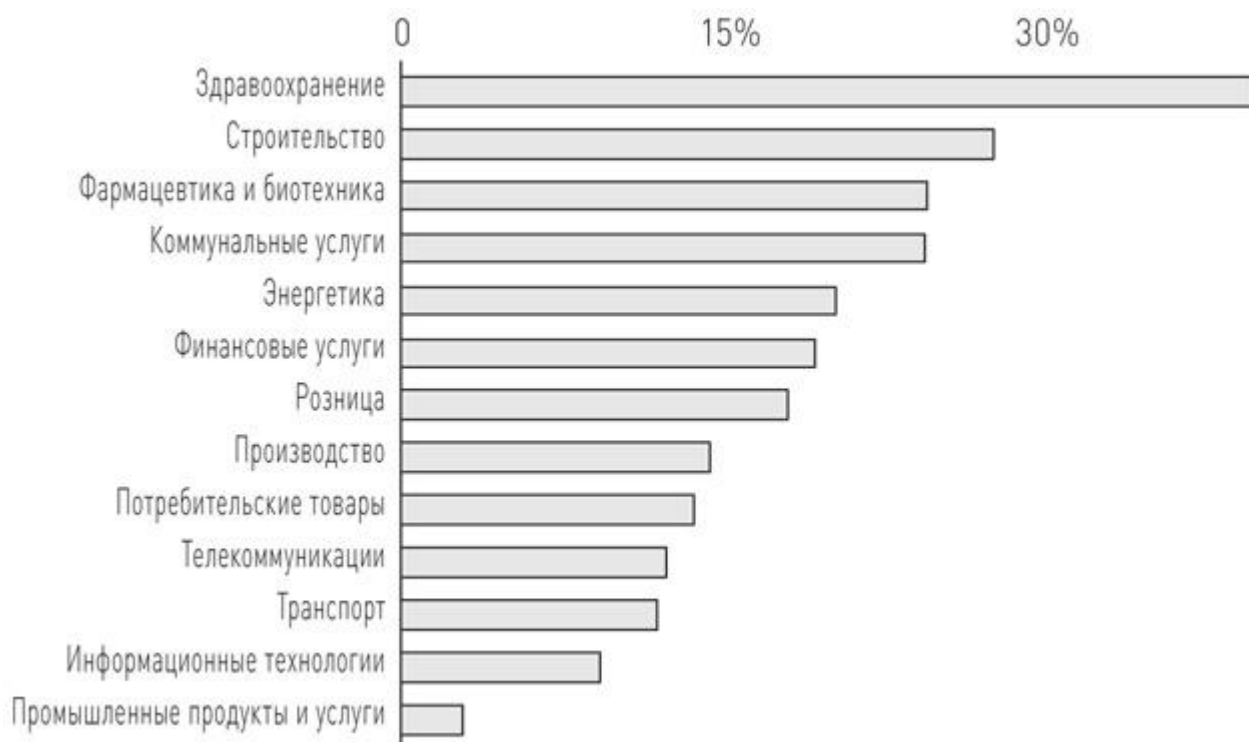
Доля людей, согласных с тем, что они «в высокой степени увлечены своей работой»



*Примечание.* Выборка из 4964 человек, смотрите обзор исследования.

Осмысленность работы

Доля людей, получивших высокий балл в категории «работа, приносящая пользу обществу»



*Примечание.* Опрос 4964 людей, смотрите обзор исследования.

Наше исследование показало, что доля людей, считающих, что они приносят пользу обществу на своей работе, различается в зависимости от профессии. Например, больше всего таких людей было среди медицинских работников — около 40%, в отличие, например, от работников сферы промышленных товаров и услуг, — всего 3%. И все же многие из тех, кто не работает в «очевидно полезных» отраслях, трудились, судя по нашей базе данных, с четким ощущением осмысленности. Так, 28% представителей строительной индустрии полностью согласились с утверждением «Я чувствую, что моя работа приносит пользу обществу, а не только позволяет заработать деньги». Кто-то из них строил дома, в которых будут жить семьи. Другие строили больницы, школы или иные важные для общества здания.

Эти данные сообщают нам о чем-то хорошем. Ведь если люди практически в любом секторе экономики способны найти смысл в своей работе, значит, вы сможете найти его и в своей. Вам не нужно увольняться и бросать свою компанию и рисковать в поисках страсти и смысла. На самом деле, как показывают наши примеры, существуют как минимум три способа, с помощью которых вы можете попробовать найти смысл и страсть в работе, оставаясь на своем рабочем месте.

## В ПОИСКАХ НОВОЙ РОЛИ

Между 2001 и 2011 годами Стивен Бердсалл быстро поднимался по карьерной лестнице компании SAP, немецкого гиганта в области IT20. Но летом 2011 года он не мог найти покоя. Он работал исполнительным директором (COO) в разных областях, теперь он был корпоративным исполнительным директором SAP по продажам. Его удовлетворяла эта руководящая позиция, но чего-то все равно не хватало. Целый год он раздумывал над следующим карьерным шагом. Конечно, он мог остаться на текущей позиции и работать над тем, чтобы понемногу ее развивать. Либо он мог получить руководящую должность в регионе и продавать ПО SAP. Он знал, что с этим тоже хорошо справится.

Бердсалл поставил себе задачу в точности выяснить, что больше всего увлекало его в работе. Он понял, что ему нравилось встречаться с клиентами, говорить с ними, узнавать, как ПО может им помочь, устраивать переговоры, налаживать отношения, шутить, чувствовать, как приливает адреналин, когда сделка близится к завершению, радовать клиентов качественно выполненной работой и завязывать надежные отношения. Была у него и еще одна страсть, которую его тянуло исследовать. Он расцветал, когда ему удавалось с нуля развить и сделать успешным новое направление. В прежние годы, когда он занимался продажами у производителя ATM Diebold, он брал существующие продукты и выводил их на новые рынки, за пределами ключевых для

компании рынков банковского сектора. Бердсалл вспомнил, что такие авантюры заряжали его энергией. Текущая работа не позволяла ему разжечь эту страсть, как и традиционные лидерские роли в продажах.

Он все размышлял, работа в SAP шла своим чередом, и Бердсалл чувствовал, что застрял. В его компании было невозможно найти место, которое позволило бы одновременно заниматься продажами и обратиться к его предпринимательской жилке. Но бросить SAP и уйти в стартап было слишком рискованно — все равно что следовать мантре Опры «слушай свое сердце», не имея реального шанса на успех. А если бы он остался на своей текущей работе, то отказался бы от своих желаний. Ни тот ни другой варианты его не привлекали.

День за днем, неделя за неделей Бердсалл прокручивал в голове эту дилемму. Он думал о своих возможностях снова и снова. Должно же быть какое-то решение! Наконец ему явилось откровение: а что, если он останется в SAP, но разработает новый бизнес?

В это время клиенты SAP нуждались в системах ПО, которые обходились бы дешевле десятков миллионов долларов и не требовали многих лет подготовки. У SAP был ответ на этот запрос, упрощенный типовой продукт разработки компании под названием «решения быстрого развертывания» (RDS). Спрос на этот продукт существовал, но отдел продаж за него еще не взялся. Человек, который смог бы выстроить систему продаж этого ПО, принес бы огромную пользу компании, и Бердсалл подумал, что он — именно этот человек. Он задумался, стоит ли идти на риск и покинуть пост исполнительного директора, но, поразмыслив еще, решил, что стоит. «Если честно, — сказал он мне в интервью, — это было именно то, что мне нужно. Я наслаждаюсь, создавая новое дело с нуля, выводя продукт на рынок. Это мое любимое занятие еще с юности».

После долгих месяцев размышлений Бердсалл решился. Он представил план продвижения RDS совету директоров SAP. Совет принял его. Начальник Бердсалла, президент SAP, попросил его курировать RDS. Сложив с себя полномочия COO, Бердсалл сфокусировал всю свою энергию на одной цели: сделать RDS успешным продуктом. Он нанял новую команду опытных и смелых людей. Он много путешествовал, встречаясь с сотнями клиентов по всему миру, и налетал тысячи миль. Он бросил на проект все свои силы, и его усилия окупились. Спустя два с половиной года успех RDS превзошел все ожидания, и продукт стал приносить 1,3 миллиарда долларов ежегодного дохода.

На пути к C<sup>2</sup>

Схема мотивации Стивена Бердсалла. В последней колонке оцените собственное положение на вашей работе

	Варианты Стивена Бердсалла				Ваша оценка
	Текущая роль (COO)	Традиционные продажи	Стартап	Новое дело	Текущая работа (или альтернатива)
Смысл: создание ценности, вклада?	Да	Да	Не уверен	Да	Смысл?
Страсть: взаимодействие с клиентами?	Нет	Да	Да	Да	Страсть?
Предпринимательство?	Нет	Нет	Да	Да	
Сочетание страсти и смысла?	Нет	Отчасти	Нет	Отличное сочетание	Сочетание?

Вы, подобно Бердсаллу, тоже можете найти способ сочетать страсть и осмысленность работы и на вашем текущем месте. Но будьте готовы к тому, что это непросто. Задним числом карьерный шаг Бердсалла может показаться очевидным, но ему потребовались месяцы размышлений. Он изучил дюжины вариантов, прежде чем нашел хороший вариант. Он отказывался смириться с тем, что имел, пока не отыскал идеальное для себя сочетание.

Многие предполагают, что найти правильную «роль» — как это сделал Бердсалл — это единственный способ отыскать страсть или смысл, или и то и другое, в работе. В одном исследовании 70% трудоустроенных взрослых сообщили, что они думают, будто работа будет отвечать их желаниям, если она идеально подходит им с самого начала. Они отказываются предположить, что на их *текущей работе* можно найти свое *призвание*<sup>21</sup>. Давайте посмотрим, как можно сочетать страсть и смысл в рамках работы, которая у вас уже есть.

## РАСШИРЯЙТЕ КРУГ ЖЕЛАНИЙ

Предлагаем короткий тест. Используя шкалу от 1 до 7, приведенную ниже, оцените следующее утверждение:

*«Я люблю свою работу, потому что мне очень нравится каждый день выполнять мои задачи».*

Совершенно согласен (7 баллов)

Согласен (6)

Отчасти согласен (5)

Затрудняюсь ответить (4)

Отчасти не согласен (3)

Не согласен (2)

Совершенно не согласен (1)

Что у вас получилось? Как мы выяснили в нашем исследовании, для некоторых людей главное — это определенные задачи, которые они выполняют на работе, например помогают пациенту, продают продукт, разрабатывают стратегию. Насколько хорошо они выполняют эту задачу — неважно. Для них важно удовольствие от самого выполнения задания. Такие люди обладают тем, что ученые называют внутренней мотивацией. К сожалению, внутренняя мотивация встречается редко. Когда мы изучали наши данные, оказалось, что менее 15% людей в нашем исследовании совершенно согласны с утверждением: «Я чувствую, что моя работа приносит мне удовлетворение сама по себе». Многие из нас любят свою работу, но мало кто любит ее *настолько*.

Так неужели почти все мы обречены прозябать на работе, лишены счастья и вдохновения? Вовсе нет. Наше исследование отыскало другие источники страсти, помимо выполнения конкретных рабочих задач. Снова используйте шкалу от 1 до 7 и проставьте оценки следующим утверждениям:

*«Я люблю свою работу, потому что наслаждаюсь достижением результатов и успехом»*

(любовь к успеху)

*«Я люблю свою работу, потому что творчество придает мне сил»*

(любовь к творчеству)

*«Я люблю свою работу, потому что мне нравится работать и общаться с моими коллегами»*

(любовь к людям)

*«Я люблю свою работу, потому что она позволяет мне учиться и развиваться лично и профессионально».*

(любовь к знаниям)

*«Я люблю свою работу, потому что она позволяет мне ежедневно заниматься тем, что я делаю лучше всего».*

(любовь к ощущению компетенции)

Для многих из нас очень важны те эмоции, которые дарит достижение успеха. В нашем исследовании чуть меньше 20% людей совершенно согласились с утверждением «Я люблю мою работу, потому что наслаждаюсь достижением успеха». Неудивительно, что в таких традиционно конкурентных сферах, как продажи, многие работники получают большое удовольствие от успехов.



В нашем исследовании многие также отметили, что их радует возможность создавать нечто новое. Сорокашестилетняя Карен, руководитель команды, разрабатывающей программные решения по поиску персонала для компаний, отметила, что очень любит свою работу, потому что ей нравится быть новатором: «Если вы когда-либо создавали что-либо с нуля, то знаете, какой это фантастический опыт, ведь все, что вы считали данностью, тут отсутствует. Вам нужно создать все сначала, шаг за шагом. И во время этой работы возникает потрясающая свобода, позволяющая проявлять в том, что вы делаете, творчество и артистизм».

Еще один источник любви к работе — то, что мы можем назвать «любовью к людям». Нас радуют прочные отношения с коллегами и чувство, что мы им не безразличны<sup>22</sup>. Тридцатилетняя София, финансовый аналитик, рассказала нам, что ее товарищи по офису «удивительно добры и щедры»: «Недавно в моей жизни произошло серьезное событие, и коллеги оказали мне невероятную поддержку. Каждый день люди подходили и просто проверяли, как мои дела. Я ощущала их заботу»<sup>23</sup>.

Еще одно измерение, с которым мы встретились в нашем исследовании — это тяга к профессиональному росту и развитию. Целых 56% опрошенных с энтузиазмом отнеслись к своей работе, потому что она давала им шанс учиться новому.

И наконец, существует то, что мы назвали любовью к статусу. Вы любите свою работу, потому что она позволяет вам проявить свои сильные стороны. (Последнее утверждение могло показаться вам знакомым, если вы в курсе системы StrengthsFinder, которая позволяет подбирать работу в соответствии с вашими сильными сторонами.)<sup>24</sup> Это качество может развиваться самостоятельно: когда вы становитесь хороши на своей работе, вы начинаете ее любить. В холодной печи разгорается пламя<sup>25</sup>.

Вы можете черпать силы на работе из одного или нескольких источников. Два года, пока мы работали над нашей книгой «Великие по собственному выбору», мы с Джимом Коллинзом ежедневно созванивались и устраивали то, что мы называли «шимпозиумы» (в честь мультяшного шимпанзе по имени Любопытный Джордж). Меня очень радовали эти звонки, и, вспоминая их сегодня, я думаю, что это было связано с тем, что они затрагивали сразу четыре источника страсти: внутреннюю мотивацию (мне нравится сама задача обсуждения идей и проведения мозгового штурма), любовь к творчеству (мне нравится выдавать новые идеи), любовь к учебе (я узнавал новое) и любовь к людям (мне было приятно общаться с моим другом).

Увлеченность работой — это расширяющийся круг, который включает все шесть зон: любовь к выполнению своих задач, любовь к успеху, восторг от реализации своего творческого потенциала, энтузиазм, порожденный общением с коллегами, радость познания нового и удовольствие от хорошо выполненной работы.

Вернитесь назад и вспомните, как вы оценили приведенные утверждения. Подумайте о том, как вы можете усилить свою страсть на работе в каком-либо из этих направлений. Поищите задачу, которая требует креативного решения проблем. Поищите возможность работы с клиентами, которая даст вам испытать восторг успеха. Посетите обучающий семинар, чтобы развить новый навык. Постарайтесь попадать на мозговые штурмы. Поучаствуйте в конкурентных проектах, например устройте презентацию, соревнуясь за клиента (а если у вас нет такой возможности, вступите в корпоративную футбольную команду). Попросите начальника дать вам сложную задачу, чтобы поставить перед собой вызов. Найдите возможность проводить больше времени, работая с людьми, которых вы любите и которыми восхищаетесь. Избегайте коллег, которые тянут из вас энергию. Найдите задачу, которая нравится вам меньше всего, и постарайтесь избавиться от нее. Постарайтесь добиться превосходства в каком-либо избранном направлении работы. Если вы добавите страсти в свою работу и будете углублять свою мотивацию, то вы будете более увлеченно работать и приложите больше энергии в каждый час работы. Это, в свою очередь, улучшит вашу производительность и облегчит поиск сочетания страсти и смысла.

## **ВВЕРХ ПО ПИРАМИДЕ СМЫСЛА**

Еще один способ максимизировать сочетание страсти и смысла заключается в том, чтобы сделать вашу текущую работу более осмысленной. Давайте вспомним ключевое отличие смысла от страсти. Работать со страстью — значит делать то, что вы любите. Работать осмысленно —

делать то, что приносит пользу. Как вы можете увеличить приносимую вами пользу? Мое исследование выявило три определенных способа придать осмысленность своей работе. Я представляю их в форме пирамиды — «пирамиды смысла», — чтобы подчеркнуть логику иерархии этих способов. Особенность пирамиды заключается в том, что вы не можете надстроить новый уровень, пока у вас отсутствует лежащий ниже. И чем выше вы подниметесь, тем сильнее будет ощущение осмысленности вашей работы.

## ПРИНОСИТЕ ПОЛЬЗУ (НЕ ПРИЧИНЯЯ ВРЕДА)

Основание пирамиды смысла заключается в создании ценности. Как вы знаете из третьей главы, при пересмотре работы необходимо задуматься о создании ценности, о том, чтобы приносить пользу другим, например вашей компании, коллегам, поставщикам или потребителям. Если вы производите мало или вообще не создаете ценности, то вы не занимаетесь осмысленной работой. Точка. Вспомните инженера из Hewlett-Packard, вовремя составлявшего и посылавшего квартальные отчеты, которые давным-давно перестали читать в головном офисе. Возможно, он со страстью относится к своей работе, но он создает нулевую ценность, и его работа не имеет никакого смысла.

Многие считают, что смысл возникает, только если вы приносите пользу обществу, а не просто создаете «добавленную ценность», но это не так. Когда вы создаете ценность для вашей организации, вы тоже приносите пользу, и ваша работа обретает смысл. Возьмите, например, Хармута Горица из третьей главы, менеджера, преобразовавшего работу грузового порта в Танжере. Его действия повышали эффективность работы, качество услуг терминала и доходы компании. Он создавал ценность. Это и есть смысл.

Пирамида смысла



Но выбирая, как именно вы создаете ценность, вы должны быть осторожны. Если ваша работа вредит другим, этот вред перечеркивает ту ценность, которую вы создаете, лишая работу смысла.

Так однажды случилось с автомобильной компанией General Motors. В 2003 году инженеры GM вносили завершающие штрихи в создание новой модели Cobalt. Оказалось, что маленькая металлическая деталь, переключатель зажигания, сбоят во время движения машины. При аварии могут не сработать подушки безопасности, потому что системы машины считают, что двигатель

выключен. Инженеры обнаружили эту проблему еще в 2004 году, но ничего не предприняли для ее решения. Итоги оказались катастрофическими. 29 июля 2005 года, *год спустя после того, как инженеры узнали о неисправности*, 16-летняя Эмбер Мэри Роуз умерла, когда красный Cobalt, которым она управляла, врезался в дерево, а подушка безопасности не раскрылась<sup>26</sup>. Только в 2014 году — девять лет спустя после смерти Эмбер Мэри — GM отозвали Cobalt. К 2015 году неисправный переключатель оказался причиной 124 смертельных случаев<sup>27</sup>.

Можно ли сказать, что инженеры и менеджеры GM приносили пользу компании в 2004 году? В строго экономическом смысле, да. Несколько лет подряд откладывая дорогостоящий отзыв автомобилей, они помогали компании получать прибыль. Они создавали экономическую ценность. Однако эта «ценность» привела к гибели водителей.

Если мы определим смысл исключительно как создание ценности для других, то мы упустим важный момент: вы можете помогать одной группе, но вредить другой. Создавая ценность для General Motors, вы убиваете юную Эмбер Мэри Роуз. Сильное ощущение смысла возникает только тогда, когда вы не вредите никому — ни клиентам, ни поставщикам, ни вашему начальнику, вашей организации, сотрудникам, ни обществу, ни окружающей среде<sup>28</sup>.

Чтобы достичь большей осмысленности в работе, избегайте связываться с продуктами, услугами и практиками, которые вредят другим. А еще лучше усердно работайте над тем, чтобы изменять продукты и практики, которые приносят вред, даже в небольшом масштабе. Если вы врач, будьте очень осторожны, прежде чем назначить потенциально вредное исследование. Если вы занимаетесь продажами, не заставляйте людей покупать то, что им не нужно. Если вы начальник, перестаньте устраивать разносы, признайте вред, который это причиняет эмоциональному здоровью персонала.

Даже небольшие изменения могут помочь другим и одновременно позволят вам найти больше смысла в работе. Приведем в пример одного из участников нашего исследования. У Офера Колтона есть собственный бизнес: он чистит ковры в домах Сан-Франциско. Несколько лет назад он переключился на нетоксичные, не вредящие окружающей среде чистящие средства, чтобы его услуги стали менее экологически опасными. Это был скромный шаг в сторону сокращения вреда. Колтон помогал клиентам, чистя их ковры и помогая сохранять их дома нетоксичными, а окружающую среду чистой. Его работа стала более осмысленной.

## **СОЗДАЙТЕ ЛИЧНОСТНЫЙ СМЫСЛ**

Многие останавливаются на первой ступени пирамиды смысла. Среди руководителей и работников, которых мы опросили, 36% создавали ценность на работе, но не шли дальше. Очень жаль. Если вы уже создаете значительную ценность и не причиняете вреда остальному миру, то вы можете подняться на более высокие уровни пирамиды смысла. Укрепляйте сочетание страсти и смысла, сделав следующий шаг — придав работе личностный смысл.

Мы по-разному придаем своей работе смысл. Два человека могут заниматься одним и тем же, но только один будет считать свое дело значимым. В исследовании работников зоопарков 2009 года ученые выяснили, что некоторые рассматривают уборку клеток и кормление животных как грязную, неблагодарную работу, а другие считают уход и заботу о животных своим моральным долгом. Одна работа, разное ощущение смысла<sup>29</sup>.

Или давайте возьмем работников проката автомобилей. Саманта, сорокатрехлетняя участница нашего исследования, работает в филиале компании по прокату в Грин-Бэй<sup>30</sup>. Она оценила свою работу на 7 баллов (совершенно согласна) по утверждению: «Я чувствую, что моя работа приносит пользу обществу, а не только позволяет заработать деньги». Звучит странно. Она сдает машины в прокат и чувствует, что ее работа — это вклад в общество? Но Саманта рассматривает свою работу иначе. Как она сказала нам, ее работа обладает *для нее* смыслом, потому что она может помочь людям, которые попали в аварию и чьи машины находятся в ремонте. «Когда они берут машину в прокат, они находят выход из тупика, — сказала она. — Теперь у них есть машина. Я чувствую себя хорошо, потому что оказала им эту услугу». Многие работники прокатов скучают на работе и мечтают о конце смены. Однако же посмотрите: одинаковая работа, различное ощущение осмысленности.

Когда мы говорим о смысле работы, самое важное — это то, что конкретный человек ощущает в отношении своей работы. Пока человек приносит пользу своей работой, считать, что она является осмысленной, — это вопрос его личного выбора.

Чтобы подниматься по пирамиде смысла, стремитесь к тому, чтобы чувствовать, что то, что вы делаете, имеет смысл. Вы можете добиться этого на вашей текущей работе, *переоценив ее значение*. Уборщики больниц в исследовании Вжесниевски находили значимые моменты в своей работе<sup>31</sup>. Например, уборщик Джейсон взял на себя обязанность общаться с пациентами, чтобы поднять им настроение. «Обычно каждое утро мне нужно постучать в дверь. Я просто говорю: «Это уборка, можно я наведу порядок в вашей палате?». Если пациенты могут говорить, они отвечают: «Да», и тогда я болтаю с теми, кто хочет. Просто разговариваю с ними. И время от времени мне кто-нибудь говорит: «Приятно хоть посмотреть на вашу улыбку». Когда Джейсон убирается, он повышает настроение пациентам. Это, в свою очередь, придает смысл его работе, с его точки зрения. Его работа становится осмысленной.

## **ИЩИТЕ ВАЖНУЮ СОЦИАЛЬНУЮ МИССИЮ**

Сложно представить себе более ужасную смерть, чем смерть от муковисцидоза. Эта болезнь неизлечима. Она убивает своих жертв, в основном молодых, медленно, наполняя их легкие густой слизью. В какой-то момент люди задыхаются. Долгое время диагноз «муковисцидоз» означал смертный приговор. Но за последние десятилетия врачи открыли методы терапии, способные продлить жизнь пациента на десятилетия.

В 2004 году статья Атула Гаванды под названием «Кривая Белла» в *The New Yorker* описала работу Уоррена Уорвика, специалиста по детской пульмонологии Миннесотского университета, который стал одним из главных борцов с муковисцидозом. В 1960-е годы Уорвик понял, что жизнь ребенка с муковисцидозом можно продлить, найдя способ очистить легкие. Но Уорвику было мало просто сделать самое лучшее с доступными на тот момент технологиями. Он хотел попробовать все возможные варианты, и так он и поступил. В следующие десятилетия он разработал новый набор методик: новые стетоскопы с колокольчиками для распознавания симптомов, массажный жилет, помогающий разбивать слизь в легких (чтобы ее можно было откашлять), и, наконец, новую технику кашля, которая позволяла избавиться от большего объема слизи.

Уорвик со временем выяснил, что, добиваясь незначительных, почти незаметных улучшений, можно увеличить емкость легких пациента. На первый взгляд, увеличение емкости легких с 99,5% до 99,95% не кажется таким уж серьезным достижением. Но на самом деле разница огромна. В течение года это снижает шансы пациента заболеть с 83% до 16%. Для ребенка, живущего с муковисцидозом, это означает увеличение продолжительности жизни. По мере того, как методы Уорвика распространялись среди остальных врачей, его вклад помог повысить продолжительность жизни с этой ужасной болезнью с 10 лет в 1960 году до почти 40 лет к 2013 году<sup>32</sup>.

На протяжении всей своей карьеры Уорвик преследовал крайне важную социальную миссию — высочайший уровень в пирамиде смысла. Чтобы оценить, поднялись ли вы на этот уровень пирамиды смысла, проверьте, насколько вы согласны со следующим утверждением: «Моя работа приносит пользу обществу, а не только позволяет заработать деньги». Крайне небольшое число из 2000 работников, оценивавших собственную производительность в нашем исследовании, — 17% — сказали, что они «совершенно согласны» с этим утверждением. Но те, кто так ответил, оказались выше в рейтинге производительности. Они направляли свою энергию на благо более высокой социальной миссии и трудились более интенсивно, что позволяло им достигать на работе большего.

Всегда, когда это возможно, стремитесь к задачам и поручениям, которые вносят социальный вклад, пусть и небольшой. Подскажите своему руководству, как компания может принести пользу обществу, если они упустили этот момент. А если вы сами руководитель, то дайте своей команде шанс сделать что-то для мира. В 2005 году, когда ураган «Катрина» обрушился на побережье Мексиканского залива, несколько медицинских организаций отправили команды на помощь отчаявшимся жертвам. Одной из них была находящаяся в Калифорнии больница Скриппс, которая мобилизовала команду дежурных врачей, впервые собранную для этой цели. Как вспоминает СЕО Крис Ван Гордер, эта инициатива оживила всю организацию и дала работникам Скриппс возможность ощутить гордость. Даже те сотрудники этой крупной и влиятельной медицинской организации, которые ранее не ощущали особой осмысленности своей работы, признались, что теперь чувствуют, что делают нечто важное. Один старший помощник

рассказал, что пролил «слезы гордости и благодарности, узнав об отважных и бескорыстных попытках команды Скриппс оказать помощь жертвам»<sup>33</sup>. Менеджеры Скриппс помогли своей команде достичь вершины пирамиды смысла.

Многие люди испытывают ощущение опустошенности, потому что их работа не имеет явного социального смысла. Но, как подсказывает наша схема, смысл работы заключается не только в том, чтобы глобально служить обществу. Пирамида смысла также включает создание ценности и поиск личностного смысла. Если у вашей работы нет явной социальной миссии, вы все равно можете найти смысл в своей работе, посмотрев на другие уровни пирамиды. Постарайтесь ставить себе задачи, благодаря которым вы создадите больше ценности и которые будут казаться значимыми лично вам.

## **ВДОХНОВЛЯЙТЕ СЕБЯ И ДРУГИХ**

Достижение сочетания страсти и смысла —  $S^2$  — это умный способ работать. Любите вашу работу, приносите пользу, и ваша мотивация возрастет. Она позволит вам приложить больше усилий в каждый час работы. Эта дополнительная энергия трансформируется в повышенную производительность.

Вы можете наполнить свою работу как страстью, так и смыслом, используя три техники, которые я описал выше: найдя новую роль, расширив свой круг интересов и поднявшись по пирамиде смысла. По мере того как вы начнете работать с большим увлечением и осмысленностью, попробуйте оценивать свою работу не по потраченным часам, а по вложенной энергии. Сосчитайте часы работы в день, когда ваша энергия была особенно высока. Обратите внимание на то, как увеличивается число подобных часов по мере возрастания страсти и смысла.

Ваша выработка в час также повысится, если вы будете следовать остальным практикам, которые мы рассмотрели во второй, третьей и четвертой главах. Наполнив свою работу страстью и смыслом, попробуйте направлять полученную энергию в несколько конкретных областей (делайте меньше, да лучше), которые создают ценность (пересмотрите вашу работу) и позволяют вам развиваться (метод петли обучения).

$S^2$  — это топливо, энергия, которая делает все эти интенсивные усилия и концентрацию возможными. Это ваше вдохновение, необходимое, чтобы стать мастером своего дела. А когда вы вдохновите себя, то сможете вдохновить и других, чтобы они поддерживали ваши планы и цели. К этой теме мы и обратимся в следующей главе.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ**

*Концепция «тяжелого труда»*

*Следуйте за мечтой* изо всех сил, неважно, насколько тяжело это вам дается. Если вы делаете то, что любите, успех вам гарантирован. Напротив, если вы не слушаете свое сердце, то обречены на унылую, неприятную и полную тоски работу.

*С точки зрения «умной работы»*

Страсть — это ключ к успеху, но делать только то, что вы любите, — плохой совет: он может привести к провалу. Гораздо разумнее сочетать страсть с сильным чувством смысла — двигаться в сторону  $S^2$ . Люди, которые так делают, приобретают огромный объем энергии, которую они вкладывают в каждый час своей работы. Они не тратят на работу больше часов. Они работают умнее, прилагая больше усилий в каждый час работы.

### **ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ**

- Многие либо следуют за своей мечтой, либо игнорируют ее. Но, как показало наше исследование, решение проблемы поиска своей мечты не в том, чтобы «следовать» или «игнорировать», а в том, чтобы «сочетать».
- По данным нашего исследования, руководители и работники, которые сочетали страсть и смысл, работали куда лучше, чем те, кто этого не делал. Они, как правило, оказывались на 18 баллов выше.
- Увлеченные люди с сильным ощущением осмысленности имеют больше энергии, успевают больше за каждый час работы (и благодаря этому не перерабатывают).
- Существуют три способа развить ощущение страсти и смысла в вашей работе:

- Найдите новую роль. Скорее всего, вы можете добиться сочетания на своем месте, и вам не нужно бросаться искать другую работу. Ищите в вашей существующей организации новую роль, которая будет ближе вашим увлечениям и даст вам более сильное ощущение смысла.
- Расширяйте круг ваших пристрастий. Увлеченность работой связана не только с удовольствием от работы самой по себе. Вы также можете любить успех, творчество, общение, обучение или испытывать азарт. Расширяйте круг ваших пристрастий, изучив эти направления.
- Поднимайтесь по пирамиде смысла. Найдите способ создавать больше ценности (третья глава), не причиняя вреда. Ищите работу, которая значима лично для вас, независимо от того, что думают другие. Тут можно попробовать переоценить свою работу, чтобы найти в ней личностную значимость. Наконец, ищите задачи, которые имеют высокую социальную значимость.

## Часть II

# РАБОТА С ДРУГИМИ

## Глава 6

### СИЛОВОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ

Я поняла, что люди забудут, что ты сказала, люди забудут, что ты сделала, но они никогда не забудут, что ты заставила их почувствовать.

Майя Энджелу1

С вами бывает такое: вы стоите в очереди или принимаете душ, и вдруг вас осеняет идея? В 1999 году, во времена расцвета доткомов, у молодого менеджера по продажам из компании Dow Chemical Яна Телфорда родилась гениальная мысль. Другие продавцы думали, как бы организовать онлайн-продажу одежды, билетов на концерты или запустить сайт бронирования отелей, но не таков был Телфорд. Он задумал продавать через интернет эпоксидный клей. Dow Chemical давно продавала тонны эпоксидного клея крупным компаниям, но новые растущие онлайн-рынки позволяли покупателям найти более дешевых поставщиков — представьте себе своего рода Amazon.com для производителей. Телфорд подумал, что Dow могла бы создать сайт под названием e-epoxy.com, продавать свой клей по низкой цене и без лишних дополнительных услуг, таким образом охватив новый сегмент мелких покупателей.

В какой-то степени эта идея может показаться глуповатой, даже безумной. Если тот же эпоксидный клей можно купить онлайн у кого угодно по низкой цене, что помешает существующим клиентам Dow купить его в сети? Телфорду показалось, что он нашел решение. Как он рассказал мне в интервью для моего исследования, ссылаясь на пример из лекций профессора Бала Чакраварти в бизнес-школе IMD, крупным клиентам нравилось работать с Dow, потому что это была компания «с человеческим лицом»<sup>2</sup>. Если им была нужна техническая поддержка или изменение существующего заказа, им было достаточно позвонить своему человеку в Dow. А вот в новом онлайн-бизнесе не было бы подобных услуг, в нем бы действовали строгие правила и денежные взыскания за их нарушения. Dow могли использовать две разные модели с двумя разными типами клиентов — первого класса и экономкласса.

Телфорд вынес свою идею на обсуждение руководства. Он думал, что его доводы убедительны. Но команду они взбесили. Девять из двенадцати участников группы проголосовали против. «Руководители считали, что наши крупные клиенты не захотят платить больше за наш особый сервис, — объяснил Телфорд. — Они выберут самую низкую цену, предложенную онлайн». Телфорд рассматривал возражения начальства как типичные для культуры его компании, стремящейся избегать риска. «Они не хотели менять то, что и так работало. Да и зачем? У нас была такая поговорка: “Dow — это компания, где каждый может сказать «нет» и никто не может сказать «да»».

Мастер карате и любитель экстремального скалолазания, Телфорд не привык сдаваться. Он попросил у своего менеджера второй шанс и получил три месяца на то, чтобы подготовить план получше. Размышляя о реакции начальства, Телфорд попытался взглянуть на свое предложение с точки зрения руководства. Директора переживали из-за цен и, возможно, были отчасти правы. Если покупатель из большой компании увидит более низкую цену на сайте, он почувствует, что его обманывают. Это все равно как если бы лояльный клиент авиакомпании обнаружил, что заплатил в два раза больше за свой билет, чем человек в соседнем кресле, впервые севший в самолет.

Обдумывая эту проблему, Телфорд пришел к изящному решению: а что, если цены, которые Dow показывает онлайн, будут выше, чем те, которые доступны их старым ключевым покупателям? Тогда крупные заказчики не будут жаловаться. Они скажут: «Да уж, эти ребята в интернете прилично платят за клей, а я вот получаю услуги первого класса». Телфорд также задумал, чтобы сайт e-роху.com предлагал промокод новым мелким покупателям, который позволит им получить онлайн-доступ к более низкой цене или особым услугам. И все останутся довольны.

Телфорд решил проблему цены, которая обрекла на неудачу его первое предложение. Но он пока не надеялся на успех. Неважно, насколько хорошей ему кажется его новая идея, боссы ее не поймут. Эти патриархи бизнеса, сидевшие в своих комфортабельных офисах в Цюрихе (Швейцария) или Мидленде (Мичиган), были далеки от Кремниевой долины, эпицентра цифровой революции. Кто-то должен был встряхнуть их привычный способ мышления. В Dow такая репутация бунтаря была как раз у Телфорда.

В недели, предшествовавшие его большой презентации новой схемы ценообразования, Телфорд разработал дерзкий (можно сказать, безумный) план убеждения боссов. Он сочинил фальшивое письмо, в котором рассказывалось о том, что на рынок выходит конкурент. Якобы крупный поставщик химических веществ, две конкурирующие химические компании и большая интернет-компания объединяли свои силы для того, чтобы создать новый сайт Eroxies-R-Us.com. Когда боссы увидят это сообщение, решил Телфорд, они воспримут новый сайт как серьезную угрозу Dow и согласятся финансировать его идею. Неважно, что письмо было выдуманным. Телфорду важно было доказать свою правоту.

Он разослал письмо. Чтобы придать ему убедительности, Телфорд еще и записал видео несуществующей телепередачи, в которой журналист, аналитик и поставщик (знакомые Телфорда, участвовавшие в заговоре) комментировали новость и объявляли, что в результате акции Dow упали на 10%. Телфорд заявил, что благодаря своим связям он смог получить запись передачи до выхода в эфир, чтобы дать ее просмотру руководству.

В день, когда руководство получило запись, Телфорд зашел в зал совещаний и наблюдал из угла, как разворачивается драма. Большинство досмотрели видео до конца, не догадываясь об обмане. А вот генеральный директор вытерпел 30 секунд, заорал: «Телфорд!» — и выбежал из комнаты. Он пришел в такую ярость, что не разговаривал с Телфордом месяц, но признал, что выходка Яна послужила «тревожным звонком». Посеяв среди начальства страх потерять деньги, Телфорд выбил один миллион стартового капитала на развитие сайта e-роху.com. С его точки зрения, идея ценообразования еще не была идеальной, но он добился создания работающей оговорки о промокоде.

И тут произошло организационное землетрясение. После реорганизации компании ее возглавил новый президент Боб Вуд. Вуд приостановил проект Телфорда (считай — убрал в долгий ящик). Если у Телфорда и оставался какой-то шанс преуспеть, то он должен был заново и как можно быстрее добиться поддержки проекта. Несгибаемый Телфорд взялся за работу. Он представил свою идею старшим менеджерам Вуда, убедив их, что e-роху.com — это самый важный проект отдела. Затем он уломал своего непосредственного руководителя организовать срочное совещание с Вудом. На этой встрече Телфорд описал достоинства своего проекта в самых радужных выражениях. «Ключом к решению стал энтузиазм Яна, — вспоминает Вуд. — Я сделал ставку на предпринимателя. Я посмотрел ему в глаза и увидел, что он горит энтузиазмом»<sup>3</sup>. Вуд одобрил проект.

Итак, Телфорд снова был в деле. С тщательно отобранной командой из трех гениев он быстро двигался вперед. Но столкнулся с еще одним препятствием. IT-отдел Dow пытался задушить его предприятие. Айтишники не хотели, чтобы какой-то простой менеджер вроде Телфорда создавал

собственную онлайн-систему. «Нашим главным опасением была фрагментация и несовместимость», — сказал один из IT-менеджеров<sup>4</sup>. Чтобы нейтрализовать их, Телфорд постарался стать идеальным внутренним клиентом. Он в точности соблюдал все требования IT-отдела, включая задачи по стандартизации, не срывая дедлайнов. Когда на новый сайт пришел первый клиент, Телфорд взял телефон и позвонил коллегам по IT с поздравлениями, сказав им: «Это настолько же ваш успех, насколько и мой». Благодаря его стараниям IT-отдел видел, что они играют важную роль в проекте.

Четырнадцать месяцев спустя после запуска сайт e-ероху работал как в Соединенных Штатах, так и в Европе. Сайт был создан в срок и в рамках бюджета, и он стал наиболее успешным электронным предприятием Dow, выйдя к положительному балансу менее чем за год. Телфорд получил повышение и был признан одним из 200 лучших менеджеров Dow, прежде чем покинуть компанию в 2008 году и отправиться на поиски новых приключений.

## КАК УБЕЖДАТЬ ЛЮДЕЙ

Как показывает история Телфорда, способность довести дело до конца зависит от того, можем ли мы приобрести поддержку других — начальства, подчиненных, коллег, сотрудников из других отделов и партнеров. Все эти люди обладают необходимыми нам ресурсами: информацией, опытом, деньгами, персоналом и политическим влиянием. Но бывает и так, что они не собираются нам помогать и даже намерены загубить наши инициативы. Телфорд не смог бы ничего добиться, если бы не знал, как преодолевать препятствия, не портя отношения с руководством и персоналом IT, который противился его проекту. Его внимание к чужим точкам зрения в сочетании со способностью убеждать помогли ему оказать серьезное влияние на людей.

Умение настаивать на своем и добиваться поддержки — лишь один из широкого спектра навыков взаимодействия, требующихся в современных условиях труда. Исследование 1709 CEO, проведенное компанией IBM, показало, что «CEO изменяют природу труда, внося в традиционную административно-управленческую практику мощное движение к открытости, прозрачности и наделению сотрудников большим объемом прав»<sup>5</sup>. Организации становятся более «плоскими» и менее иерархическими. В итоге между сотрудниками и руководителями формируется больше связей, они лучше взаимодействуют в командах, включая команды, составленные из представителей разных отделов.

К навыкам, которыми вы должны обладать, чтобы преуспеть на работе, теперь предъявляются новые требования. В исследовании IBM две трети CEO отнесли сотрудничество и коммуникации к «ключевым двигателям успеха сотрудников, позволяющим работать в более сложной, взаимосвязанной среде». Мы в своем исследовании обнаружили, что усложнение среды выдвинуло определенные навыки на первый план. По словам опрошенных нами сотрудников и менеджеров, им приходится сегодня больше разбираться в работе с людьми из разных отделов, над которыми у них может не быть формальной власти. Целых 69% опрошенных совершенно согласны или просто согласны с утверждением, что на их работе «важно работать с людьми из разных секторов компании». Проанализировав наши данные, мы обнаружили, что лучшие сотрудники обладают хорошими способностями к работе с другими людьми в трех сферах: продвижении, командной работе и коллаборации. Следующая глава будет посвящена тому, как работать в команде, а в восьмой главе мы расскажем о том, как организовать эффективную коллаборацию. В этой главе мы рассмотрим жизненно важную задачу продвижения ваших идей при поддержке окружающих.

## СИЛОВОЙ ПОДХОД

Многие верят, что для того, чтобы добиться поддержки наших проектов и целей, следует взывать к разуму других людей. Достаточно просто *объяснить* достоинства идеи, используя логику и факты, и остальные к нам присоединятся. Поэтому мы, пытаясь обрести сторонников, приводим в длинных письмах и презентациях в PowerPoint рациональные доводы. А если не удастся завоевать симпатии одним письмом, что же, пошлем еще одно, и еще одно. Если же все-таки «не доходит», будем внушать наши идеи еще усерднее. Так мы снова возвращаемся к парадигме «тяжелого труда», заваливая людей традиционной лавиной писем, слайдов, текстов, докладов и данных. Но, похоже, твердить одно и то же, когда люди не слушают или не хотят нас слышать, — не очень умный способ работы.



Когда мы проанализировали наши примеры, меня поразило то, что лучшие сотрудники выходили за пределы рациональных аргументов и использовали для продвижения своих идей самые разные тактики. Я обнаружил, что самые успешные, те, кого я называю сильными игроками, пользовались двумя навыками, позволяющими добиться поддержки. Во-первых, они вдохновляли окружающих, воздействуя на их эмоции, а во-вторых, преодолевали препятствия, используя «умное усердие».

Итак, сильные игроки в поисках поддержки вдохновляли окружающих, взывая не только к разуму, но и к чувствам. Как пишет Майя Энджелу, люди никогда не забывают о том, что вы заставили их почувствовать. Ее поэтическое видение подтверждают научные теории, объясняющие, как лидеры получают поддержку, заставляя людей поверить в их идеалы, цели и планы. Хотя теория лидерства часто подчеркивает роль харизмы в способности вызывать эмоции, чтобы вдохновлять других, совсем не обязательно быть харизматичным человеком<sup>7</sup>. Сильные игроки используют ряд практических техник, чтобы пробуждать эмоции, и эти техники можно применять независимо от вашего положения в компании.

Второй навык, который использовали сильные игроки из нашего исследования, — умное усердие — означает упорство при столкновении с осложнениями и использование индивидуальных тактик, позволяющих преодолеть сопротивление вашим усилиям.

Психологи, такие как профессор Анжела Дакворт из Пенсильванского университета, показали, что усердие — которое она определяет как стойкость и страсть в преследовании долгосрочных целей — отличает успешных людей от остальных<sup>8</sup>. Добиваясь своего, сильные игроки прикладывали именно такие усилия, чтобы преодолевать сопротивление. Но они не просто пробивались вперед, тратя огромное количество сил и слов, а использовали умные тактики, созданные с учетом точек зрения их коллег. Как и Ян Телфорд, они идентифицировали себя со своими оппонентами и «считывали» их намерения, чтобы предпринять определенные шаги, например шли на компромисс или кооптирование, чтобы подписать их на свои проекты.

Как показало наше исследование, вдохновлять других и применять умное усердие — это высокоэффективные способы достигать своих целей. Самые сильные игроки из опрошенных 5000 человек могли получить на 15% больше в рейтинге производительности, чем те, кто не практиковал эти навыки<sup>9</sup>. Ян Телфорд набрал высокий балл в обеих сферах: его оценка за способность вдохновлять составила 6,3 (из 7), а показатель умного усердия составил 6,8. Баллы за силовое продвижение позволили ему попасть в 97-й перцентиль, и, как мы видели на примере с эпоксидным клеем, он чрезвычайно хороший работник. Как и Телфорд, руководители и сотрудники, получившие в нашем исследовании высокую оценку как за способность вдохновлять, так и за умное усердие, работали куда лучше, чем те, кто освоил лишь что-то одно из двух.

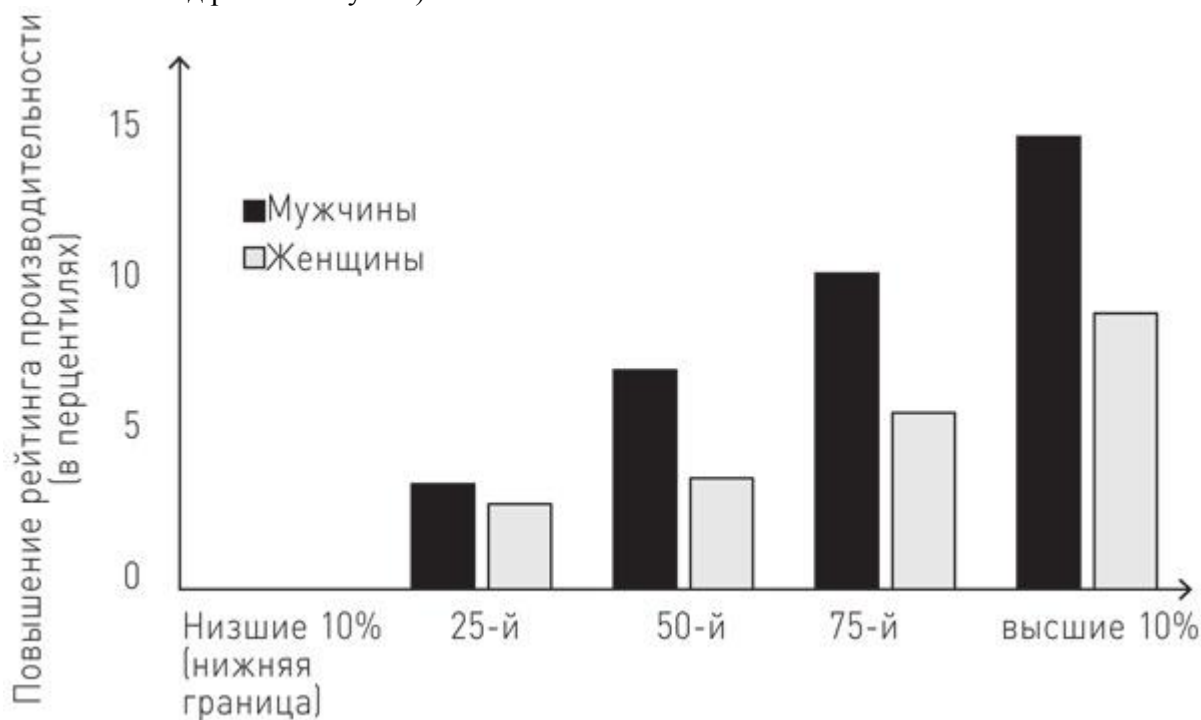
Что интересно, способности сильных игроков оказались куда полезнее для мужчин, чем для женщин. Наши данные не показывают, почему так происходит, но я могу сделать ряд предположений. Возможно, мужчины применяют эти тактики более успешно, потому что они чувствуют себя более уверенно, пытаясь вдохновить других, так как мужчины занимались этим годами и воспринимают это как норму. Либо свою роль тут играют гендерные стереотипы, которые приводят к тому, что люди с симпатией воспринимают настойчивость, проявленную мужчинами, но считают ее негативным качеством для женщин. Как показали исследования, люди, как правило, воспринимают женщин на работе либо с симпатией, либо с уважением, но не с тем и другим одновременно<sup>10</sup>. Исследования также продемонстрировали, что когда компетентная женщина отстаивает свои права, как это делают сильные игроки, высок риск, что ее будут наказывать и задвигать<sup>11</sup>. В одном исследовании, например, ученые выбрали 76 пар начальник — подчиненный в правоохранительных органах на юго-западе США. Выяснилось, что, если женщины в этих парах проявляли такое свойство, как «решительное сопротивление, когда другие сотрудники препятствуют выполнению их работы», их рейтинг производительности оказывался *ниже*, чем у женщин, которые не использовали такие тактики. Их коллеги-мужчины, напротив, получали более *высокие* оценки, когда проявляли то же поведение<sup>12</sup>. Оценивая мужчину, который использует тактики сильного игрока, босс может подумать: «О, ловкий парень». Когда то же самое делает компетентная женщина, он может подумать: «Ну и злобная же она» — и снизить свою оценку ее производительности. Наше открытие может отчасти объясняться этим гендерным стереотипом: люди предполагают, что

производительность сильных женщин хуже, чем у их коллег-мужчин, хотя на самом деле это не так.

Несмотря на гендерные различия, все участники нашего исследования получали выгоду от использования метода настойчивого продвижения. Давайте рассмотрим тактики сильных игроков внимательнее и начнем с задачи воздействовать на чувства окружающих таким образом, чтобы они захотели *поддержать* наши усилия.

Сильные игроки работают лучше

Чем больше люди применяют тактики сильного игрока, тем выше их производительность (но у мужчин этот метод работает лучше)



*Примечание.* На графике показано, как использование силового метода влияет на производительность. Например, человек, который перейдет от отсутствия настойчивости (низшие 10%) к настойчивому продвижению своих идей (высшие 10%), скорее всего, перейдет в 15-й перцентиль в рейтинге производительности (то есть поднимется с 70-го до 87-го перцентиля).

## НАПУГАЙТЕ ИХ... И ОБРАДУЙТЕ

Отличный способ вдохновить других, вызвав как негативные, так и положительные эмоции, — напугать людей печальным настоящим и поселить в них надежду на счастливое будущее. Ян Телфорд сначала все сделал неправильно. Предлагая свою идею онлайн-магазина, он вызвал у менеджеров негативные эмоции. Они испугались, что онлайн-бизнес погубит их нынешний бизнес. А они были счастливы в настоящем — текущее предприятие приносило весомый доход.

Фальсифицированная телепередача все изменила, заставив боссов Телфорда испугаться, что они уже сейчас проигрывают конкурентам, и надеяться на то, что у них появится шанс в будущем привлечь новых онлайн-покупателей и сохранить старых клиентов. Теперь их эмоции работали в пользу Телфорда, и они поддержали его предложение. Конечно, поведение Телфорда находилось на грани допустимого и вызывало дополнительные эмоции, которые могли выйти из-под контроля, — злость на обманщика.

Стратегия Телфорда подсказывает кое-что важное по поводу эмоций. Когда ваша задача убедить, не все эмоции срабатывают одинаково. В исследовании, описанном в книге «Заразительный», профессор Уортонской школы бизнеса Йона Бергер писал об онлайн-сообщениях и важности состояния «высокой активации» эмоций. Такие эмоции вызывают «состояние активности и готовности к действию. Сердце бьется быстрее, и давление повышается»<sup>13</sup>. Восторг и радость — эмоции высокой активации, так же, как тревога и гнев. Сомнение и грусть — нет. Проанализировав статьи The New York Times, опубликованные за три

месяца, Бергер и его коллега Катерина Милкман обнаружили, что статьи, вызывающие эмоции высокой активации, на 24–38% чаще попадали в список статей, которыми активно делились люди, чем те, которые вызывали другие типы эмоций<sup>14</sup>. Под воздействием эмоций высокой активации люди хотели действовать. «Злите людей, но не заставляйте их грустить», — приходит к выводу Бергер.

Чтобы вдохновить людей и заручиться их поддержкой, используйте эмоции высокой активации в свою пользу. Разозлите слушателей, заставьте их испугаться настоящего, затем обнадежьте и порадайте будущим, к которому вы ведете. График «Правильная последовательность эмоций» показывает эмоции высокой активации, которые вы должны вызывать, если хотите убедить людей последовать за вами.

Правильная последовательность эмоций

<b>Вызовите негативные эмоции по поводу статус-кво</b>	<b>Вызовите положительные эмоции по поводу будущего состояния (то есть вашей цели)</b>
--	--

Страх	Восторг
Злость	Радость
Разочарование	Страсть
Негодование	Трепет
Отвращение	Восхищение
Тревога	Очарование

Многие из нас спотыкаются на задаче пробуждения эмоций в правильном порядке. Майк Лунден, сорокапятилетний менеджер из нашего исследования, придумал, как снизить расходы отдела продаж, в котором он работал, — отменить бесплатный кофе в офисе<sup>15</sup>. Эта идея дала обратный эффект — ничтожную экономию и бунт недовольных сотрудников. Почему? Потому что изменение офисных порядков вызвало злость сотрудников по поводу их будущего (больше никакого бесплатного кофе) и ностальгию по статус-кво (ах, этот аромат свежего кофе поутру). Лунден мог бы использовать другой подход. Он мог вызвать праведную ярость у коллег, напомнив им, какую маленькую премию они получили в прошлом году, и пробудить их энтузиазм, показав, насколько больше станет премия, если они срежут офисные расходы. Ему следовало бы представить сегодняшний день удручающим, а завтрашний — фантастическим, а не наоборот.

## **ПОКАЗЫВАЙТЕ (А НЕ ПРОСТО РАССКАЗЫВАЙТЕ)**

В 2009 году знаменитый шеф-повар Джейми Оливер столкнулся с непростым испытанием: ему предстояло убедить жителей Хантингтона (Западная Виргиния), самого нездорового города Америки, питаться более полезной пищей<sup>16</sup>. Он явился в начальную школу, приготовил вкусное и полезное блюдо из курицы и овощей и спросил детей: «Курица или пицца?».

— Пицца! — закричали дети.

Оливер мог бы поговорить с родителями, попытаться убедить их повлиять на вкусы маленьких любителей пиццы. Он мог бы напомнить им суровую правду: 32% жителей города страдали ожирением, и у трех детей из пяти был избыточный вес<sup>17</sup>. Но рациональные доводы, скорее всего, не сработали бы, во многом потому, что местные жители относились к Оливеру скептически. Западная Виргиния давно стала мишенью, на которой оттачивают свое остроумие жители более богатых штатов Америки. Если их начнет поучать еще и британский шеф-повар — это уж слишком<sup>18</sup>.

Оливер отбросил рациональные аргументы. Он объявил о собрании для детей и родителей на парковке. Когда участники эксперимента пришли, они увидели, что Оливер заводит на парковку огромный грузовик, держа в руке микрофон. Сдав назад, поближе к собравшимся, грузовик вывалил в открытый мусорный контейнер гору чистого животного жира. Большую белую отвратительную гору жира. Гигантские трясущиеся куски.

— Это жир, который съедает вся школа за один год! — завопил Оливер. Он схватил кусок жира, поднял его и воскликнул:

— Подходите, пощупайте!

— Не-е-е-ет! — в отвращении кричали дети.

Родители были в шоке.

Оливер помахал куском жира и обратился к родителям:

— Ну как, вам это нравится?

— Не-е-е-ет! — откликнулись они.

Оливер пристально посмотрел на собравшихся.

— Поверьте, я с вами заодно, — сказал он. И затем подошел к кульминации своего выступления:

— Родители, вы со мной?

— Да! — завопили взрослые.

Оливер знал, что должен вызвать эмоции, но он также знал, что слова — даже яркие, выразительные — не окажут желанного эффекта. Поэтому он решил *показать, а не рассказать*, как питались местные дети. Гора жира выглядела отвратительно, и она *была* отвратительной. Ее вид шокировал родителей и вызвал у них ощущение злости и отвращения (и, я уверен, вины). Оливер вызвал негативные чувства по поводу статус-кво, а затем со страстью повел всех к здоровому питанию.

Подобно Оливеру, некоторые люди в нашем исследовании, чтобы сделать свои аргументы более яркими и вызвать эмоции, использовали фотографии, примеры, видео и демонстрации. Помните Анну из больницы Скайлайн, о которой мы рассказывали во второй главе? Чтобы убедить кардиологов, что они могут выйти из процесса осмотра пациентов, она не просто опиралась на цифры. Нет, она взяла их с собой в поездку и *показала* им другую больницу, где реализовали аналогичную идею. Коллеги смогли буквально увидеть своими глазами, как разворачивается «наглядная иллюстрация», пока персонал другой больницы занимался пациентом с подозрением на инфаркт без участия кардиолога.

К сожалению, «показывать, а не рассказывать» — не очень распространенная тактика. Только 18% участников из опрошенных нами 5000 получили высокий балл за утверждение «часто воздействует на эмоции людей, чтобы заразить их радостью работы». Очень жаль. Наше исследование также показало, что умение вызывать эмоциональную реакцию приносит результаты, даже если вы находитесь на низкой позиции.

Возьмем Элизу, тридцатитрехлетнюю рядовую сотрудницу отдела снабжения в большой корпорации. Она продвигала идею перехода с бумагооборота на электронный формат<sup>19</sup>. Несмотря на ее убежденность в том, что это поможет сэкономить массу денег, людей эта банальная инициатива не привлекала. Узнав, что швейцарский филиал компании, в котором она работала, должен посетить CEO, Элиза завалила стол в конференц-зале огромной горой бумаг и толстых папок, набитых инструкциями и документами. Представьте себе почти метровую гору из тысяч страниц. Когда CEO приехал, Элиза проводила его в зал и прокомментировала открывшееся ему зрелище. «О господи! — воскликнул ошеломленный и разозленный начальник. — На что мы тратим столько бумаги?» После этого проект Элизы получил поддержку.

## **ЗАСТАВЬТЕ ИХ ПРОЧУВСТВОВАТЬ СМЫСЛ РАБОТЫ**

Наше исследование открыло еще одну тактику, которую используют сильные игроки, чтобы вдохновлять людей. Они подчиняют обыденные задачи более глубокому смыслу. У многих компаний есть документы с описанием «миссии» или «цели». Например, хорошо известна корпоративная цель Disney: «Делать людей счастливыми»<sup>20</sup>. Но смысл работы компании — это не что-то, о чем должны думать только CEO. Он должен быть близок всем сотрудникам. И, как мы узнали из пятой главы, люди работают лучше, если делают это осмысленно. Вы также можете использовать смысл, чтобы вдохновлять людей, делать их сторонниками ваших проектов и целей.

В 2015 году я читал основной доклад на собрании руководства высокотехнологической медико-биологической компании Agilent Technologies<sup>21</sup>. Перед выступлением я, стоя в заднем ряду, слушал, как один из лидеров Agilent Джейсон Тайсен представлял новую стратегию своего отдела. Этот отдел создает инструменты, используемые учеными в ходе разработки новых лекарственных средств и методик диагностики. Презентация была переполнена цифрами и фактами, подтверждающими верность стратегии. Некоторые слушатели уже начали дремать и с трудом следили за выдающимся по своей логичности и убедительности докладом.

Подводя итог своей речи, Тайсен сказал: «Я хотел бы продемонстрировать, как важны наши разработки». Я ожидал, что нам покажут еще больше слайдов, но вместо этого он включил видео с Сопещения Forbes по здравоохранению<sup>22</sup>. Это был фильм о спортивной двадцатидвухлетней женщине по имени Кори Вуд, которая страдала от рака легких. Она рассказывала о том, как продвинутые инструменты и секвенирование ДНК позволили врачам понять, как устроена ее болезнь на молекулярном уровне. Выяснив, что в данном случае эта, как правило, смертельная форма рака связана с необычной генетической аномалией, врач смог подобрать лекарства, которые ее исцелили. Кори выздоровела и со слезами на глазах благодарила всех тех, кто ей помог.

Кори Вуд говорила, а люди в зале, потрясенные ее рассказом, выпрямляли спины и откладывали смартфоны. Когда видео закончилось, Тайсен коротко его прокомментировал: «Вылечить ее было бы невозможно, если бы не разработанные нами инструменты и реагенты». Повисла тишина. Я буквально читал мысли собравшихся: «*Так вот зачем нужна наша работа*».

Мастерски организованная Тайсеном презентация мгновенно придала работе его коллег глубокий смысл. Полгода спустя, на ланче с CEO Agilent Майком Макмалленом и вице-президентом отдела по работе с персоналом Домиником Грау, я узнал, что сотрудники компании до сих пор обсуждают эту историю.

Тайсен вдохновлял коллег высокой целью. А некоторые участники нашего исследования сумели вложить смысл даже в самые рутинные задачи<sup>23</sup>. Фернандо Лопес работал в компании, торгующей медицинскими изделиями в Нью-Джерси<sup>24</sup>. Он руководил производством аппарата диализа, которым занимались внешние подрядчики, и ощущал неразрывную связь между выполнением своих рабочих обязанностей и такой важной задачей, как помощь людям, нуждающимся в диализе. Но люди, работавшие на заводе подрядчика, вообще об этом не задумывались. «Они готовили для нас кусок пирога и не понимали, в чем смысл всего пирога», — сказал Лопес. В результате они занимались производством и организацией поставок далеко не так тщательно, как следовало бы.

Чтобы вдохновить сотрудников подрядчика, Лопес приехал на завод. «Я объяснил им суть того, что они для нас делают, и почему это так важно. Рассказал, что благодаря их работе удается спасти людей с заболеваниями почек. Вот это для многих оказалось важным... Я услышал много откликов о том, что это вдохновило их прилагать больше усилий к работе, потому что они поняли, что она имеет огромную ценность». Команда производителя стала лучше придерживаться графика работ и соблюдать параметры качества, что повысило производительность самого Лопеса. Он попал в топ-15% среди людей, использующих метод силового продвижения, и в 20% лучших в нашем рейтинге производительности.

Исследования подтверждают важность придания смысла повседневной работе. Профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант с коллегами провели опыт со студентами, которые занимались обзвоном выпускников университета, собирая пожертвования<sup>25</sup>. Студенты часами обзванивали людей, снова и снова выслушивали отказы и понятия не имели, на что пойдут деньги, которые им удавалось собрать. Чтобы изменить ситуацию, руководитель показал им письма благодарных студентов, которые смогли получить стипендии за счет собранных пожертвований. Затем он организовал встречу со стипендиатом, который рассказал, как возможность попасть в университет изменила его жизнь. «Когда вы говорите с кем-то по телефону, каждый раз вспоминайте, что в этом мире есть кто-то, кто на вас надеется», — сказал руководитель в конце встречи. Месяц спустя средняя сумма собранных за неделю денег возросла с 185,94 доллара до 503,22 доллара. Если вы дадите людям *почувствовать* смысл их работы, они куда с большим энтузиазмом постараются помочь вам достичь вашей цели.

Тактики вызывания необходимых эмоций, демонстрации наглядных примеров (вместо слов) и придания работе осмысленности помогут вам вдохновить людей на помощь в достижении вашей цели. Использовать эти тактики может любой человек, вам не нужно быть харизматичной личностью, чтобы вдохновлять коллег на свершения.

Но все-таки иногда тактик воодушевления самих по себе недостаточно. Сильные игроки, как мы выяснили в нашем исследовании, также умеют преодолевать постоянно возникающие на пути к цели препятствия.

## УМНОЕ УСЕРДИЕ

В 1998 году Аруначалам Муруганантам, житель деревни в сельском округе Коимбатур (Индия, штат Тамилнад), заметил, что его молодая жена Шанти что-то от него прячет. Она пыталась незаметно пронести грязные тряпки, и когда он спросил, зачем они ей, оказалось, что она пользуется ими во время менструации. «Я бы даже свой скутер не стал такими вытирать», — признался он. Он спросил, почему она не купит себе прокладки, и жена объяснила, что если потратить на это деньги, то ей «не хватит на молоко для семьи».

Муруганантам решил, что с этим нужно что-то делать. Он начал разрабатывать собственные дешевые прокладки, которые могла бы использовать его жена и другие местные женщины. Сначала он разработал прототип из местного хлопка и попросил жену протестировать его. Прокладка не подошла, и жена снова вернулась к тряпкам. Тогда он понял, что у него уйдут годы на разработку рыночного продукта, если он сможет тестировать их только раз в месяц на своей жене. Тогда он попытался уговорить помогать свою сестру, но она отказалась. Он обратился к студенткам медицинского колледжа, которые также ему отказали. В консервативном районе никто не собирался помогать нищему необразованному деревенскому жителю. (Муруганантам бросил школу в 14 лет, чтобы содержать семью).

Наконец Муруганантам уговорил двенадцать студенток испытать его прокладки и заполнить опросный лист. Однажды он поймал трех девушек на том, что они заполняли опросник как попало, делая его «исследование» бессмысленным<sup>26</sup>. Раз никто не соглашался тестировать его прокладки, его идея была обречена на провал.

Тогда ему пришла в голову новая идея: а может, ему испытать прокладки на себе? Он наполнил футбольный мяч кровью козы, которую купил у друга-мясника. Пузырь с кровью он привязал под одежду, прикрепил и прокладку и стал ходить с мячом, сдавливая его, чтобы посмотреть, как прокладка удерживает жидкость. К сожалению, козья кровь воняла на жару. Некоторые из соседей начали подозревать, что он сошел с ума.

Дальше было хуже. Жена не могла больше терпеть насмешки соседей и ушла. Это могло бы стать последней каплей, но Муруганантам продолжал работать. Чтобы изучить работу прокладок, он снова обратился к студенткам медицинского колледжа и раздал им прокладки с просьбой вернуть ему использованные. Как-то в воскресенье мать застала его за изучением ряда окровавленных прокладок, разложенных во дворе, и начала плакать. Она тоже съехала.

Местные жители решили, что сосед одержим злыми духами, и угрожали привязать того вверх ногами к дереву, чтобы его очистил местный колдун.

Муруганантам спасся только потому, что согласился покинуть деревню. «Я остался совершенно один», — рассказывал он. Но продолжал работать.

Заметив, что хлопок пропускает кровь под давлением, он задумался о том, какие материалы, удерживающие жидкость, используют международные компании, такие как Procter & Gamble и Johnson & Johnson. Только когда Муруганантам смог достать образцы сырья, он понял, с чем столкнулся. Большие компании использовали дорогие машины, которые превращали древесную кору в целлюлозу, которая не пропускала жидкость при сдавливании. Пора сдаваться?

Муруганантам продолжать работать. Он решил, что ему нужно построить собственный мини-завод. Он начал с нуля, разложив задачу на четыре части: очистка, формировка, упаковка и дезинфекция. Он создал простое устройство для каждого этапа, везде, где возможно, используя для получения энергии механические педали.

Четыре с половиной года спустя у него были его машины. Они были дешевыми, простыми и убогими с виду, но они превращали целлюлозу в гигиенические прокладки по скромной цене. У него наконец были его прокладки.

Муруганантам раздал бесплатные прокладки местным жителям, которые его изгнали. На следующий день он обнаружил, что дети играют с ними на улице, а мужчины используют, чтобы полировать фары своих скутеров. Но женщины их не использовали. Он создал свое дело, но оно было никому не нужно. В точности как в нашей третьей главе, он добился своей цели, но его продукция имела нулевую ценность для тех, ради чьего блага он работал (женщины, которым нужны прокладки).

Какой мерой ни поверяй усердие, Муруганантам отличился. *Семь лет* он преодолевал тяжелейшее сопротивление. Несмотря на то, что такое упорство экстремально, оно не является чем-то небывалым. Почти четверть руководителей и сотрудников (27%) в нашем исследовании получили высокую оценку за утверждение «Неуклонно преследует свои цели, неважно, какие

преграды встают на его пути». Ян Телфорд в Dow Chemical получил 7 (высший балл) по этому параметру. Как мы видели, он продолжал продвигать свое предприятие, несмотря на изначальное сопротивление руководства и почти полный крах с появлением нового босса. Телфорд и другие столь же упорные люди подтверждают распространенное убеждение в том, что чистое упорство помогает достигать целей и быть хорошими работниками. Но, как показывает пример Муруганантама, у традиционного упорства есть свои пределы. Муруганантам упорствовал в преследовании своей цели, но ни к чему не пришел.

Чтобы справиться с оппозицией, вам нужно не просто выстоять. *Вам также нужно гибко настраивать свою тактику, чтобы нейтрализовать противодействие людей.* Хотя Муруганантам сделал свои прокладки доступными и бюджетными, он отпугнул тех, кому пытался помочь: жену, мать, сестру и бедных жительниц деревни. В итоге они не использовали его продукт и не рассказали миру о его прокладках. Его непрошибаемое упорство — его усердие — помогло ему разобраться с производством и операционной стратегией (где взять прокладки, как протестировать идею, как сделать станок), но подход к людям был слишком прямым. Он не прислушивался к тому, что их волновало, а просто настаивал на своем. Их отпугнуло само его усердие.

Усердие в работе заключается не только в том, чтобы упереться и пробивать головой стены сопротивления. Умное усердие позволяет не только стоять на своем, но и учитывать точку зрения людей, а также разрабатывать тактики, которые их завоюют.

## **ПРОЯВЛЯЙТЕ ЭМПАТИЮ К СВОИМ ОППОНЕНТАМ**

Теплый солнечный свет проникал сквозь окна офиса Volpi Foods, маленькой компании в Сент-Луисе, продающей итальянские мясные изделия, например салями и прошутто<sup>27</sup>. Лоренца Пасетти, которой семейный бизнес достался от отца, уехала на выставку продуктов. Отличный момент для персонала заняться своими делами. Но тут офисный факс выплюнул гневное сообщение от одного из крупнейших заказчиков Volpi — гигантской сети Costco. Пасетти беседовала с клиентом, когда подчиненные в панике позвонили ей из офиса. В факсе содержалась копия угрожающего письма, отправленного в Costco американским представителем мощного Consorzio del Prosciutto di Parma, занимающегося продажей итальянских продуктов по всему миру. «В письме разоблачали наше прошутто, а Volpi обвиняли в нарушении патентного права США, — объяснила Пасетти в интервью для нашего исследования. — Ситуация была близка к кризису, они подрывали вековую репутацию нашей компании».

Это был лишь первый удар. Consorzio обвинил Volpi в нарушении закона из-за использования таких слов, как «итальянский», «традиционный» и «прошутто» в маркировке своих продуктов, утверждая, что компания не использует традиционный итальянский метод приготовления колбас. Обвинение могло привести к расследованию Министерства сельского хозяйства США. Испугавшись тяжбы с Consorzio, такие клиенты, как Costco, могли убраться с полок продукты Volpi.

Пасетти срочно позвонила в министерство, чтобы узнать, какова ситуация. После разговора с чиновниками все оказалось еще хуже. Когда-то они одобрили маркировку Volpi, но теперь утверждали, что ошиблись. Они потребовали, чтобы Volpi убрали слово «итальянский» с этикеток. Вся идентичность бренда была основана на том, что он итальянский, как же можно было отказаться от этого слова?

Пасетти не знала, как быть. Она могла бы попытаться пойти в ответную атаку, но мало кто в ее компании был готов к затяжному судебному процессу. Ее отец, который руководил компанией сорок пять лет, не видел выхода. Как вспоминает Пасетти, отец «относился к поколению, которое верит тому, что говорят адвокаты. Это поколение не решится оспорить то, что сказал юрист. Мой сводный брат, который занимался в это время семейным бизнесом, тоже считал, что нам надо сдать».

Вместо того чтобы немедленно отступить, Пасетти некоторое время размышляла над ситуацией. Она попыталась взглянуть на нее с точки зрения Consorzio. Почему он взялся за Volpi? Исследовав этот вопрос, она выяснила, что он не пытался захватить рыночную долю итальянских домашних продуктов в США. Нет, Consorzio был одержим идеей защиты итальянских методов производства. Им руководило желание добиться того, чтобы итальянским называлось именно итальянское. Вот за что шла война.

Пасетти разработала стратегию борьбы, отталкиваясь от этой информации. Забудем об американском юристе. Забудем о министерстве. Пасетти перенесла поле битвы на родину. Как американка итальянского происхождения в первом поколении, она хорошо говорила по-итальянски и бывала на родине сотни раз по работе и для отдыха. «Я закупила много оборудования в Италии, — объяснила она. — И большинство его производителей расположены вокруг североитальянского города Парма... Я попросила одного из самых старых и уважаемых производителей оборудования организовать встречу между консорциумом и мной. Я подумала, что если мы встретимся и я объясню, кто мы такие и как мы сохраняем традиции, они согласятся поговорить со своим американским представителем. А под разговором с юристом я имела в виду, что они отступят».

В жаркий августовский день Пасетти прибыла в Парму и зашла в зал для совещаний дружественного производителя оборудования. Напротив нее за массивным трехсотлетним столом сидели два итальянских бизнесмена почти вдвое ее старше. Она рассказала им историю Volpi, рассказала о том, как семейная компания тщательно сохраняла итальянский метод копчения, передающийся из поколения в поколение. Она попросила лидеров Consorzio снизить к компании с богатым итальянским наследием. «Это было немного театрально, но это сработало», — говорит Пасетти, смеясь. Ей удалось убедить пожилых предпринимателей. Consorzio отступил.

История Пасетти демонстрирует, как мы можем использовать умное усердие в профессиональной сфере. Ее первый шаг в преодолении сопротивления заключался в попытке разобраться, *почему* люди из Италии угрожали ее бизнесу. Когда она увидела ситуацию с их точки зрения, она поняла, что дело в итальянском наследии. Это критический момент. Психологи называют такой подход когнитивной эмпатией. Мы можем определить ее как способность понимать точку зрения или ментальное состояние другого<sup>28</sup>. Профессор Стэнфордской школы бизнеса Джеффри Пфеффер в своей книге «Власть» утверждает, что «поставить себя на место другого — один из лучших способов продвинуть свою повестку»<sup>29</sup>. Он, однако, отмечает, что наша одержимость собственными проблемами и целями мешает нам это делать. Мы предполагаем, что оппоненты просто «не понимают нас», и тогда давим на них, приводя все больше фактов и аргументов в попытке *заставить* их понять. Это тяжелая работа, но не умная.

С чего коллегам вам мешать? Может быть, у них есть собственные цели, и их приоритеты противоречат вашим? Коллега может рассчитывать на ресурсы для своего проекта в маркетинге, а ваш проект мешает их получить, в итоге он ставит вам палки в колеса. Люди в организациях также заводят фаворитов (и вы можете не оказаться среди них). С другой стороны, коллеги могут враждовать с вашим отделом и, таким образом, пытаться подорвать ваши усилия, пусть не имея ничего против вас лично. А иногда пугают перемены, и люди воспринимают ваше предложение как слишком безрассудное. Именно так лидеры Dow отреагировали на идею Яна Телфорда. Порой людям просто не хватает времени или денег на то, чтобы оказать вам поддержку. Возможно, их бюджет урезали или ваш проект находится в самом низу списка их приоритетов.

Часто возражения других обретают смысл, если вы только потратите время на то, чтобы взглянуть на них с их точки зрения. Разберитесь, почему вам мешают, и вы сможете предпринять шаги, чтобы преодолеть сопротивление.

## **СОПРОТИВЛЯТЬСЯ... ИЛИ УСТУПАТЬ**

Умное упорство заключается не только в эмпатии. Важны и действия. Когда Пасетти поняла позицию своего оппонента, она решила обратиться к Consorzio лично. Тактика сработала, но личные переговоры могут оказаться рискованными. Другой вариант — пойти на уступки — куда менее рискованный. Ян Телфорд отказался от некоторых частей своего плана, чтобы преодолеть сопротивление идее e-epoxy.com. После первой провалившейся попытки он с эмпатией отнесся к руководству и понял, почему оно опасается демонстрировать цены в интернете. Чтобы угодить своим оппонентам, он предложил показывать очень высокую цену в интернете, а затем использовать промокоды, чтобы позволить пользователям купить клей по реальной цене. Без этой уступки его предприятие никогда бы не продвинулось и руководители снова бы проголосовали против него. Промокод не был идеальным решением, но с ним можно было работать. Уступка по поводу цен не являлся для Телфорда ситуацией из разряда «добейся своего или умри», как было с маркировкой колбас для Пасетти в Volpi



Foods. Он мог позволить себе пойти на компромисс. Всякий раз, когда это возможно, делайте уступки, чтобы вашим критикам было нечего сказать.

## **ПРИГЛАСИТЕ ОППОЗИЦИЮ К СЕБЕ В ПАЛАТКУ**

Когда вы не можете ничего уступить, попробуйте превратить врагов в союзников, или, как это называют ученые, кооптировать их. Ян Телфорд использовал эту тактику с корпоративным отделом информационных технологий, пытавшимся потопить его предприятие. Сначала он постарался понять, что их волнует (стремление стандартизировать IT-систему по всему предприятию). Затем он постарался успокоить айтишников и стать идеальным внутренним клиентом. Чтобы понять тонкости работы IT-отдела, он провел часы, общаясь с внешними IT-компаниями, такими как Accenture. Он изучил особый жаргон, чтобы говорить на их языке. Понимание условий работы IT-отдела помогло ему не выставлять неразумные требования, как это делали многие менеджеры Dow. Когда благодаря новому сайту в компанию поступил первый заказ, он взял трубку и позвонил в IT-отдел, чтобы поздравить коллег. «Этот жест много значил, — сказал Телфорд. — Он позволил людям в IT почувствовать себя отчасти авторами проекта. И чем сильнее было это чувство, тем легче было привлечь их и удержать на своей стороне».

Когда мы сталкиваемся с протестом, нам свойственно выхватывать меч и мчаться в бой. Но иногда на пользу проекта следовало бы по возможности сделать врагов друзьями. Говорят, что президент Линдон Джонсон однажды сказал о своих оппонентах: «Пожалуй, лучше пустить их в палатку, чтобы они мочились наружу, чем оставить их снаружи, чтобы они мочились внутрь»<sup>30</sup>. Всегда, когда это возможно, поступайте умно и приглашайте оппозицию в свою палатку.

## **МОБИЛИЗУЙТЕ ЛЮДЕЙ (НЕ ДЕЛАЙТЕ ВСЕ В ОДИНОЧКУ)**

В драме Муруганантама, или, как его еще иногда называют, «человека-прокладки», есть еще один акт<sup>31</sup>. Когда он изготовил станок и сделал первые прокладки, которыми не воспользовались женщины, его проект забуксовал. Семь лет тяжелого труда принесли нулевую ценность женщинам, которым он хотел помочь. Но вместо того, чтобы сдаться, он осознал свою ошибку и попытался ее исправить. Когда-то он рвался вперед, не учитывая мнения бедных женщин, той самой группы, которой он пытался помочь. Поэтому теперь он изменил свою стратегию. Он решил попытаться добиться от женщин помощи *в убеждении других женщин* использовать прокладки.

Получив финансовую поддержку, Муруганантам разместил станки в нескольких деревнях и обучил местных женщин их использовать, производить и продавать прокладки. Теперь сами женщины агитировали за установку станков и организацию бизнеса. Они начали обучать других женщин и продавать им прокладки. Они не только помогали улучшать здоровье и гигиену, но и хватались за возможность стать предпринимательницами и заработать на жизнь. Мобилизовав женщин убедить еще больше женщин, Муруганантам построил развивающуюся сеть агентов влияния. И вот наконец-то хеппи-энд. Жена и мать Муруганантама вернулись к нему, местные жители также приняли его назад. Успех ему принесла тактика умного усердия, а не упорство само по себе.

Слишком много людей пытаются заставить других измениться, взвалив все задачи по убеждению на себя. Они становятся одинокими крестоносцами, рвущимися к своей цели, и растрачивают силы в процессе.

Лучше нанять хотя бы несколько человек, чтобы убеждать других. В нашем исследовании некоторые руководители и сотрудники нанимали помощников: 29% участников получили высокую оценку за утверждение «Эффективно мобилизует людей доводить перемены до конца». Ян Телфорд набрал 7 (высший балл) в этом пункте опроса. Как вы помните, он сподвигнул собственного непосредственного начальника устроить экстренное совещание с новым руководителем Бобом Вудом, чтобы защитить свое предприятие. Он не вышел на поле боя в одиночку. Как показывают наши данные, те, кто, как Телфорд, мобилизует людей, работают лучше (корреляция между способностью мобилизовать других и производительностью оказалась равна 0,66).

## **ЛУЧШАЯ РАБОЧАЯ АТМОСФЕРА**

Ян Телфорд, Лоренца Пасетти, Джейми Оливер, Аруначалам Муруганантам — все эти люди вложили массу энергии и мудрости в то, чтобы добиться поддержки других. Они не обладали формальной властью над теми, кого пытались убедить. Не полагались они и на личную харизму. Вместо этого они освоили тактики вдохновения и использовали умное усердие, чтобы преодолевать сопротивление. Эти тактики были поведением, а не чертами характера. Вы также можете научиться эффективно их использовать. Это принесет вам большую пользу. Сильные игроки повышают свою производительность и одновременно формируют крепкие отношения с коллегами, клиентами, боссами и другими людьми. Использование техник сильных игроков позволяет зарабатывать ценный социальный капитал, облегчая поиск поддержки в будущем.

Тактики сильных игроков также позволяют нам изменять атмосферу нашего рабочего места. Вдохновляя других и применяя умное усердие, мы можем сделать нашу работу более вдохновляющей и мотивирующей. Враги соглашаются на нейтралитет или даже становятся союзниками, и работа обретает черты более приятного места. Это не значит, что мы полностью избавляемся от конфликтов, да это и не нужно. Когда ваша команда сталкивается со сложной проблемой и ей нужно принять решение, без здоровых разногласий не обойтись. И, как мы увидим в следующей главе, конфликт является частью производительности команды и одним из ключей к тому, чтобы стать мастером своего дела.

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

#### *Концепция «тяжелого труда»*

Мы часто думаем, что все, что нам надо, это снова и снова втолковывать невероятные достоинства наших идей, и тогда начальники, коллеги и подчиненные встанут на нашу сторону. Мы также верим, что одно наше усердие — настойчивость и страсть в реализации долгосрочных целей — позволит нам преодолевать сопротивление. Эти убеждения заставляют нас работать все тяжелее: снова и снова доносить свои мысли и прилагать массу усилий к преодолению препятствий.

#### *С точки зрения «умной работы»*

Лучшие сотрудники не просто приводят разумные доводы. Они убеждают людей поддерживать себя с помощью двухходовки. Во-первых, они вдохновляют, пробуждая эмоции в людях, чьей поддержки они ищут. Во-вторых, они применяют умное усердие, настраивая и изменяя свои тактики, столкнувшись с сопротивлением. Сильные игроки — те, кто вдохновляет других и применяет умное усердие, — куда скорее выстоят и достигнут своих целей на работе.

### ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

- В нашем опросе сильные игроки, как правило, набирали заметно больше баллов в рейтинге производительности — на 15% больше, чем те, кто не использовал тактики вдохновения и умное усердие.
- Сильные игроки используют различные способы вызывать эмоции и вдохновлять окружающих поддерживать их усилия:
  - Они заставляют людей негодовать по поводу статус-кво и мечтать о светлом будущем.
  - Они *показывают, а не только рассказывают*, используя впечатляющие фотографии и видео, чтобы вызывать сильные эмоции.
  - Они дают людям *почувствовать* смысл работы, напоминают, что даже у самых рутинных дел есть великая цель.
- Сильные игроки проявляют умное усердие, чтобы побеждать противников и добиваться поддержки своих проектов:
  - Они рассматривают точку зрения оппонентов (встают на их место), изменяя свои тактики, чтобы те соответствовали конкретным проблемам и целям противников.
  - Они противостоят оппонентам, если это необходимо.

- Они идут на уступки, достаточные для того, чтобы примирить оппонентов.
- Они привлекают противников, чтобы те могли почувствовать, что обладают определенной долей контроля над ситуацией.
- Они умеют мобилизовать людей, убедив их продвигать их планы.

## **Глава 7**

### **БОРИТЕСЬ И ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ**

Многообразие в совете, единство в командовании.

Кир Великий<sup>1</sup>

Улисес Карбо должен был войти в историю<sup>2</sup>. Вместе с 1400 других изгнанников с Кубы он участвовал во вторжении 1961 года, целью которого было освободить Кубу от коммунистического режима Фиделя Кастро. Для атаки были мобилизованы воздушные, морские и наземные силы. Стратегия состояла в том, чтобы высадиться на побережье, подавить слабые оборонительные силы и вдохновить десятки тысяч кубинцев восстать и атаковать армию Кастро.

Карбо находился на борту грузового судна «Хьюстон». Это был первый из четырех транспортных кораблей, который отправился с грузом людей, топлива и боеприпасов на встречу с десантным кораблем в заливе Свиней ночью 16 апреля. План захвата сразу затрещал по швам, потому что десант не объявился вовремя. Пришлось использовать шлюпки с подвесным двигателем, которые предназначались для берегового дозора. Шум паровых погрузочных балок — устройств типа кранов, которые использовались, чтобы спускать шлюпки на воду, — предупредил кубинские оборонительные силы о наступлении.

Предполагалось, что все высадятся с «Хьюстона» за полтора часа. Но к восходу солнца на берегу была только половина людей. На рассвете «Хьюстон» и остальные корабли были атакованы истребителями Т-33 и старенькими истребителями Hawker Sea Fury. Около восьми утра армия Кастро выпустила две ракеты, которые проделали огромные дыры в средней части кораблей. Капитан Луис Морзе, понимая, что они не поддаются восстановлению, направил «Хьюстон» к берегу, чтобы посадить его на мель. Корабль затонул в полумиле от берега, только около метра его конструкций осталось торчать над водой. Топливо, вытекающее из пробоин, осложняло эвакуацию. Людей, не умеющих плавать, рассадили по двум спасательным лодкам по тридцать человек, а Карбо и остальные попытались доплыть до берега. Карбо удалось удержаться на воде, сбросив ботинки и штаны. В итоге на берег он вышел в одном белье.

Карбо и его товарищи все-таки смогли пробиться сквозь жалкие оборонительные силы побережья. Но за следующие три дня 20 тысяч солдат Кастро восстановили контроль над ситуацией. Захватчиков взяли в плен либо убили. Восстание так и не началось. Кастро позже обменялся пленными с Соединенными Штатами, выторговав для Кубы продукты питания и лекарства. Это была совсем не та история, в которую хотели бы вписать себя Карбо и его товарищи.

Так кто же запланировал и организовал это фиаско? Какая-то команда двоечников? На самом деле это были «лучшие и умнейшие», группа высококвалифицированных специалистов из администрации президента Джона Кеннеди<sup>3</sup>.

Артур Шлезингер, гарвардский историк, назначенный специальным советником при Кеннеди, участвовал в совещаниях, во время которых политики обсуждали, следует ли направить засекреченное воинское формирование в район под названием залив Свиней.



Залив Свиней: солдаты, взятые в плен армией Кастро

По воспоминаниям Шлезингера, «за столом собралась группа людей, подавляющих одним своим видом: госсекретарь, министр обороны, директор ЦРУ, три главы генштабов в полном обмундировании и при наградах»<sup>4</sup>. Аллен Даллас, глава ЦРУ, и Ричард М. Биссел, его помощник, были гениями, которым принадлежала идея высадки в заливе Свиней. Именно Биссел демонстрировал карты и защищал план перед собравшимися в Белом доме. По словам Шлезингера, ум Биссела «был острым, его отличал непревзойденный талант быстро анализировать и излагать факты»<sup>5</sup>. Среди прочих талантливых участников были Роберт Макнамара, министр обороны и бывший президент Ford Motor Company, а также Макджордж Банди — национальный советник по безопасности, который в тридцать четыре года стал самым юным деканом факультета искусства и наук в Гарвардском университете.

Проблема этой группы заключалась не в том, что на совещаниях не хватало умных людей. Проблема была в нехватке критического мышления и всестороннего обсуждения плана, его сомнительных и слабых мест. Вам знакомы эти чопорные рабочие совещания, когда все кивают и никто не смеет поднять голос против? Именно такое там и происходило. До того, как принять решение, президент Кеннеди спросил совета у своих помощников, включая младшего государственного секретаря Томаса Манна, который ранее частным порядком выступал против плана в разговоре со своим боссом. «Но так как все явно выразили согласие, — сказал Манн, — я тоже согласился»<sup>6</sup>. Министр обороны Макнамара вспоминал: «Не могу сказать, что госсекретарь Дин Раск и я отнеслись к плану с энтузиазмом, но мы не сказали “нет”, мы не сделали этого»<sup>7</sup>. Макджордж Банди, национальный советник по безопасности, сложил с себя ответственность: «В мои задачи не входило открыто спорить с президентом: как только он стал явно соглашаться с планом, я поддержал его». С самого начала Шлезингер высказывал свои сомнения, он направил несколько писем президенту Кеннеди, в которых подчеркивал риски операции. Но в критические дни, ведущие к принятию решения, он также отступил от своих убеждений и всю жизнь жалел об этом: «Я глубоко порицаю себя за то, что промолчал во время этих жизненно важных обсуждений в Кабинете»<sup>8</sup>.

Катастрофа в заливе Свиней стала памятником отвратительно организованному процессу командного принятия решений. В качестве лидера группы президент Кеннеди не смог развить плодотворную дискуссию. Отдельные участники также не справились со своей обязанностью высказываться против и отмечать спорные моменты предложенного плана. Лучшие и умнейшие попали впросак.

## **СОВЕЩАНИЯ, СОВЕЩАНИЯ И СНОВА СОВЕЩАНИЯ**

Как показывает этот трагический пример, поведение лидеров и участников групп может во многом повлиять на индивидуальную производительность. Люди достигают целей не в одиночестве, но работая в командах. Целых 80% из 5000 опрошенных нами сообщили, что руководство группами было «очень важной» частью их работы. Командная работа включает разделение обязанностей между людьми, координацию этой работы, споры на совещаниях, принятие решений и реализацию достигнутых решений.

Большая часть командной работы происходит на встречах групп. Отсюда следует, что командная производительность и ваша собственная индивидуальная производительность зависят от качества командных совещаний, от того, насколько хорошо люди обсуждают проблемы и полностью ли они исполняют обязательства.

Хотя совещания являются критически важной частью командной работы, многие из них неэффективны. А проходит их немало. В одном обзоре ряда исследований приводятся данные, согласно которым каждый день в Соединенных Штатах проходит от 36 до 56 миллионов совещаний<sup>9</sup>. При этом в международном исследовании Microsoft из 38 тысяч людей 69% сказали, что их совещания непродуктивны<sup>10</sup>. Опрос компанией Harris 2066 сотрудников даже показал, что половина опрошенных «предпочли бы заниматься почти чем угодно, чем сидеть на официальном совещании». Может быть, они бы предпочли смотреть, как засыхает краска? Целых 17% ответили: «Да». Сверлить канал у зубного врача? Восемь процентов согласились и на это<sup>11</sup>.

Что делать, если ваша команда устраивает бессмысленные совещания, которые не приводят к решению проблем? Собраться снова! Один участник нашего опроса, работающий в финансовом отделе среднего размера промышленного предприятия, критиковал Карен, свою сорокадвухлетнюю руководительницу: «Моя начальница намечает слишком много ненужных совещаний, которые редко приводят к результатам. А в конце встречи мы планируем еще одно совещание»<sup>12</sup>. *Одно из порочных последствий всех этих неэффективных совещаний заключается в том, что они приводят к еще большему числу совещаний.* Мы развиваем бурную деятельность — согласно концепции «тяжелого труда», — потому что изначально не сумели организовать плодотворное обсуждение.

Чтобы сделать свою работу, не нужно собирать команду и устраивать бесконечные совещания. Что нам нужно, так это *умные* совещания, во время которых участники бы активно спорили, а потом честно выполняли свои обязательства. Но как этого достичь?

## **ЧЕРТОВСКИ ХОРОШАЯ ДРАКА**

В 2009 году поиски секрета идеальной командной работы привели меня в Слау, промышленный район возле лондонского аэропорта Хитроу. Мы с коллегами Эрминией Ибарра и Урсом Пейером в рамках исследования, не связанного с этой книгой, намеревались составить рейтинг самых производительных CEO крупных публичных компаний (это исследование было опубликовано в Harvard Business Review в 2010 и 2013 годах)<sup>13</sup>. Мы собрали данные о 2000 CEO и компаний со всего мира на каждый год, начиная с 1995-го. Объединив множество показателей, взятых из бесконечных таблиц, мы распределили CEO компаний в рейтинге с 1-го до 2000-го места, опираясь на успехи компаний на бирже.

Наконец однажды утром я получил окончательный список. Я открыл его и принялся листать. Лидер меня не удивил: Стив Джобс из Apple. Следующие несколько имен тоже были мне знакомы, например, среди них был такой лидер, как Джефф Безос из Amazon и другие руководители быстрорастущих высокотехнологических и энергетических компаний. Пятое, шестое, седьмое, восьмое места в рейтинге были довольно интересными, но тоже не принесли сюрпризов. Девять, десять, одиннадцать, двенадцать, тринадцать, четырнадцать, пятнадцать — я зевнул и посмотрел в окно.

Но когда я дошел до номера шестнадцать, я отставил кофе в сторону. А это еще кто? CEO по имени Барт Бехт, который руководил компанией под названием Reckitt Benckiser в Англии. Я никогда о ней не слышал. Я поискал Reckitt Benckiser в интернете, предположив, что это, наверное, какая-то крутая технологическая или энергетическая компания, разрабатывающая растущий рынок. Когда страница компании загрузилась, я чуть не упал со стула. Они продавали моющее средство. Для посудомоечных машин.

Индустрию таблеток для посудомоек вряд ли можно назвать быстрорастущей отраслью. Как же им удалось оказаться *в топе рейтинга*, включающего 2000 компаний? Ладно, Reckitt Benckiser продает не только мыло, но все равно.

Я обязан был разобраться, в чем дело, так что позвонил Барту Бехту и спросил, можем ли мы провести анализ его компании в рамках нашего исследования<sup>14</sup>. Он согласился, и мы с коллегами полетели в центральный офис компании в Слау.

Мы зашли в маленькую комнату, стены которой были увешаны полками, на которых стояли моющие средства компании. Она была чуть больше кладовки, здесь не было ни современного проектора, ни панорамных окон, ни портретов совета директоров. Здесь мы взяли интервью у Бехта, а позже у семи его коллег. Как мы выяснили, потрясающая производительность компании *во многом* была связана с тем, как коллектив проводил совещания.

Два принципа организации совещаний Reckitt Benckiser особенно бросились нам в глаза. Первый относился к тому, что большинство из нас недолюбливает, — к борьбе.

Когда участники совещания спорят о проблемах, предлагают альтернативы, опровергают слова друг друга, прислушиваются к взглядам меньшинства, подвергают сомнению предположения и позволяют каждому высказаться без страха санкций — это пример хорошей борьбы в коллективе.

Как рассказал нам Бехт, он не любит пустопорожние совещания, где все просто соглашается друг с другом и дают друг другу почувствовать, что они молодцы. Нет, он любит бурные дебаты, во время которых люди возражают, спорят и да, иногда даже воюют. «Мы поощряем “конструктивный конфликт”! — сказал он. — Если в компании есть группа людей, которые со страстью продвигают некие идеи, я хочу быть уверен, что этим идеям дадут расцвести. Они не должны увянуть под давлением большинства. И если борцы выходят вперед, вооруженные фактами и готовые отстаивать свою точку зрения, их направление будет поощряться... Конечно, это может привести к довольно бурным совещаниям»<sup>15</sup>.

Бурные — это мягко сказано. Директор Фредди Касперс пришел на работу в компанию в 2001 году. Когда он впервые попал на совещание, то, к своему изумлению, увидел помещение, полное постоянно вскакивающих и что-то орущих людей. «В буквальном смысле слова они, конечно, не дрались, — рассказывал он, — но это была настоящая битва идей и мнений». Как-то раз маркетолог среднего звена отстаивал продукт под названием Air Wick Freshmatic, диспенсер на батарейке, который распыливает освежитель воздуха через определенные промежутки времени. Компания пять лет продавала этот продукт только для использования в офисных помещениях в Южной Корее. Маркетолог считал, что компания должна предложить его в других странах, и не только для офисов, но и для домашнего использования. Его коллеги считали, что эта идея «полный бред», и так ему и заявили — как об этом написали в статье в Bloomberg Businessweek<sup>16</sup>. В большинстве компаний на том бы все и кончилось. Но в ходе ожесточенного спора меньшинство выиграло. Air Wick Freshmatic запустили в шестидесяти девяти странах.

На основе наших интервью я попытался выделить негласные правила — то, что социологи называют «внутренними нормами», — организации хорошей борьбы в Reckitt Benckiser. И пришел к следующему списку.

- Приходите на каждое совещание на 100% подготовленными.
- Составьте собственное мнение и убедительно его изложите (подтверждая фактами).
- Оставайтесь открытыми к идеям других, не заикливайтесь только на своей.
- Дайте лучшим доводам выиграть, даже если это не ваша позиция (что бывает нередко).
- Уверенно выступайте с критикой и кричите, но никогда не переходите на личности.
- Всегда прислушивайтесь — честно прислушивайтесь — к мнению меньшинства.
- Никогда не стремитесь к консенсусу ради консенсуса.

В Reckitt Benckiser команды не принимают решений, пока не изучат все варианты, не обсудят все “за” и “против”. Да, атмосфера на совещаниях иногда становится накаленной. Но в итоге этот

жесткий способ взаимодействия приводит к высококачественным, продуманным решениям. И, как согласились все, с кем мы говорили, такой способ работы в команде приводит к высочайшей производительности.

## ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ

Конечно, эти правила сами по себе чреваты определенным риском. Они могут затянуть принятие решения до бесконечности. Вот почему в Reckitt Benckiser возник второй набор правил, *стимулирующих единство*. Компания требует, чтобы менеджеры на совещании принимали решения быстро и выполняли взятые на себя обязательства. Бехт рассказал нам о совещании в Амстердаме, в котором участвовали менеджеры из недавно поглощенных компаний: Benckiser из Голландии (где Бехт был CEO) и Reckitt & Colman из Англии. Руководство провело напряженное собрание, и отведенное на него время уже истекло. После ланча один из менеджеров Reckitt & Colman объявил, что совещание надо завершать, чтобы его группа успела на самолет обратно в Лондон. Но стороны все еще не пришли к соглашению. Представители Benckiser начали нервничать. Они привыкли к тому, чтобы никогда не уходить с совещания, не достигнув четкого согласия и надежного ощущения единства команды.

— И что же произошло? — спросил я Бехта. — Ребята из Benckiser заперли дверь в конференц-зал?

Бехт рассмеялся.

— Именно так. Они сказали: «Никто не уйдет, пока мы не примем решение».

После того как команда обсудила проблемы, они пришли к согласию и быстро закруглились. Если команда Reckitt Benckiser не может найти решение в течение разумного периода времени, то старший по должности в группе, обычно ее председатель, делает это за них. Любое собрание завершается решением, которое выполняют — и быстро. «Вы влетаете в зал, разбираетесь с проблемой со скоростью света, и вот вы уже добрались до следующей», — как нам описал совещания один из руководителей компании.

Все обязаны *выполнять* принятые решения. Не допускается никаких коридорных интриг с целью свернуть компанию с уже определенного курса. «Я думаю, политические игры в компании — это смерть», — сказал Бехт о попытках саботажа решений.

Reckitt Benckiser продемонстрировала такой высокий уровень производительности отчасти потому, что многие из ее менеджеров не только сражались, но и объединялись.

В команде, способной объединиться, участники берут на себя обязательство выполнить принятое решение (даже если они с ним не согласны), и все усердно работают над внедрением решения без колебаний или попытки его саботировать.

Мы обнаружили сходную культуру командной работы и в других высокопроизводительных компаниях. Например, в Amazon рассчитывают на то, что менеджеры и рядовые сотрудники «будут оспаривать решения, если они не согласны с ними, даже если это некомфортно или утомительно», а «после того, как решение вынесено, участники обязуются всецело его исполнять»<sup>17</sup>. Инвестор из Кремниевой долины Марк Андрессен рассказал о том, как инвестиционная команда его компании обсуждает предложения партнеров. «Все присутствующие отвечают за то, чтобы испытать идею на прочность, — говорит Андрессен. — Всякий раз, когда партнер Бен Горовиц предлагает сделку, я камня на камне от этого предложения не оставляю. Я могу считать, что это лучшая идея, которую я когда-либо слышал, но все равно буду придираться до последнего. И я заставляю остальных присоединиться». Если партнер побеждает, они перестают спорить: «Мы говорим: о'кей, мы в деле, мы все с тобой»<sup>18</sup>.

Подобных примеров нам встретилось немного. И они характеризуют культуру компании, а не индивидуальное поведение ее сотрудников. Мне было интересно, будут ли те менеджеры и сотрудники с передовой, которые используют метод борьбы и объединения, работать лучше, чем те, кто этого не делает. Наше исследование показало, что те, кто научился как драться, так и объединяться в своих командах, и на самом деле работают лучше, чем те, кто не борется и не объединяется.

Устойчивые гендерные стереотипы подсказывают, что мужчинам от природы более свойственна «силовая» задача бороться на командных собраниях, а женщинам проще налаживать связи, чтобы поддерживать единение. Наше количественное исследование опровергает эти убеждения. В нашей выборке чуть меньше 30% мужчин и 32% женщин получили высокий балл

за свою способность бороться с коллегами. Способности женщин объединяться были немного выше (38% и 34% соответственно), но эта разница статистически не значима.

Наше исследование также показало, что способность к борьбе или объединению команды не зависит от уровня образования и престижности диплома — это был еще один удар по стратегии отбора «лучших и умнейших». Высшее руководство в этом отношении ничем не способнее младшего персонала. Последнее открытие может показаться удивительным. Я предполагал, что люди, обладающие властью, будут более успешно насаждать единство. Но к единству нельзя принудить. Вам нужна истинная преданность, а не простое послушание.

Как добиться производительной борьбы и объединения? Давайте для начала рассмотрим некоторые тактики, позволяющие превратить совещание в чертовски продуктивное сражение.

## **ИЩИТЕ ЛЮДЕЙ РАЗНЫХ, А НЕ ПРОСТО ТАЛАНЛИВЫХ**

Команда не сможет хорошенько повоевать, если в ней не представлены различные точки зрения. Десятилетия исследований в области социологии подтвердили, что группы, состоящие из людей с разными взглядами, более креативны и ведут более продуктивные дискуссии. Профессор Колумбийской школы бизнеса Кэтрин Филипс пришла к выводу, что многообразие «поощряет поиск новой информации и точек зрения, приводя к улучшению принятия решений и разрешению проблем»<sup>19</sup>. Сходным образом профессор Скотт Пейдж из Мичиганского университета продемонстрировал, что ключом к плодотворной дискуссии является «когнитивное многообразие», то есть присутствие несходных точек зрения на проблему<sup>20</sup>. Он утверждает, что разнообразие, вытекающее из разницы в поле, возрасте и опыте, помогает дискутировать, потому что заставляет людей посмотреть на действительность с разных точек зрения и сквозь призму различных данных.

Большинство людей не пытаются составлять команды и собирать совещания с учетом необходимости многообразия. Мы тянемся к таким же, как мы сами, — это качество социологи называют гомофилией. Когда мы ищем лучших и умнейших, мы не заглядываем далеко, вместо этого мы стараемся набирать команды из людей со сходным опытом. Специалисты по национальной безопасности при президенте Кеннеди, возможно, были исключительно умны, но они были и поразительно одинаковы: за столом переговоров сидели белые мужчины сорока — пятидесяти лет, выпускники одних и тех же элитных университетов.

Более того, никто из «лучших и умнейших» в команде президента Кеннеди не пытался принести за стол переговоров какие-либо спорные, исходящие извне точки зрения. Во время планирования операции, согласно Артуру Шлезингеру, ЦРУ установило, что «после высадки на остров бригада может ожидать активной поддержки как минимум четверти кубинского населения»<sup>21</sup>. А как иначе можно было убедить президента Кеннеди отправить 1400 человек против армии Кастро, состоящей из более чем 20 тысяч человек? План основывался на ключевом предположении, что кубинцы восстанут. Но никто не обратился в отдел по делам Кубы в Министерстве внутренних дел, который бы мог рассказать, что Кастро все еще пользуется широкой популярностью и что восстание маловероятно. Если бы хоть один человек из группы — Манн, Шлезингер, Макнамара, Раск — поинтересовался и сообщил об этом, команда могла бы более критически отнестись к этой ключевой предпосылке вторжения.

Чтобы дискутировать более плодотворно, ищите людей с разнообразным жизненным опытом и взглядами. Барт Бехт из Reckitt Benckiser сказал нам: «Неважно, кто сидит у меня на совещании: пакистанцы, китайцы, британцы или турки, женщины или мужчины, специалисты по продажам или чему-то еще, — главное, чтобы это были люди с разным опытом. Потому что шанс найти новые идеи становится куда выше, если у вас есть люди с разной подготовкой»<sup>22</sup>.

Если вы участник совещания, вы редко можете выбирать других участников и редко способны пригласить кого-либо извне. И все же вы можете увеличить многообразие мнений, поискав точки зрения и информацию в различных источниках. Посоветуйтесь с людьми, не являющимися частью команды. Поищите новый рыночный отчет, с которым никто еще не ознакомился. Найдите «безумного» инженера, у которого вечно своя точка зрения по всякому поводу. Затем предложите эту информацию на следующем совещании либо пригласите этих людей или представьте их взгляды.

Некоторые из участников нашего исследования именно так и поступали. Гюнтер, тридцативосьмилетний инженер из энергетической компании в Южной Каролине, подозревал,



что подрядчик, работающий на одной из электростанций компании, использовал неправильное решение<sup>23</sup>. Гюнтер организовал встречу с командой, подрядчиком, его боссом и двумя другими инженерами из его компании, которые не были вовлечены в этот проект и могли подсказать свежие идеи. Во время совещания один из инженеров, которых пригласил Гюнтер, предложил совершенно новое, но с виду более подходящее решение, чем у подрядчика. «Подрядчик не обращал на него внимания, — сказал Гюнтер. — Но мой босс уверенно поддержал инженера на совещании, так что его голос был услышан». Хотя Гюнтер был младшим сотрудником, он организовал встречу и расширил интеллектуальное разнообразие собравшихся. Он попал в 96-й перцентиль за использование метода «боритесь и объединяйтесь» и попал в топ-6% производителей в нашем исследовании.

## СОЗДАЙТЕ КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ

В 2009 году компания Heineken перевела молодого талантливого менеджера, долговязого тридцатилетнего датчанина Дольфа ван ден Бринка, в свой региональный головной офис в Уайт-Плейнсе: ван ден Бринку предстояло спасти тонущий в США бизнес. До этого датчанин работал в Конго и за несколько лет удвоил долю компании на местном рынке. В беседе с нами он рассказал, что, когда он прибыл в головной офис, там «царил страх» и «все предпочитали помалкивать и держать свои мысли при себе»<sup>24</sup>.

Чтобы начать деловую дискуссию, недостаточно было просто выкрикнуть: «Давайте-ка высказывайтесь!». Нужно было, чтобы люди поняли, чего он от них в действительности ожидает. Ван ден Бринк вспомнил о реквизите, призванном разыгрывать на совещаниях различные роли. Однажды утром участники его команды обнаружили в зале для совещаний набор разноцветных карточек. На красной карточке было написано: «Я против. У меня есть другая идея». Зеленая карточка объявляла: «Полностью за! Спросите меня почему». Третья карточка была серой и сообщала: «Не отвлекайтесь на ерунду, вернитесь к теме». Каждый член команды мог показать одну из карточек: красную, если был не согласен, зеленую — чтобы поддержать коллегу, или серую, чтобы вернуть товарища, потерявшего нить разговора, к теме встречи. Еще на столе лежала игрушечная лошадь, которую можно было кидать в спикера, если тот болтал слишком долго (в честь поговорки «Погонять дохлую лошадь»).



Карточки для совещаний Heineken<sup>25</sup>

Выглядело по-дурацки? Конечно! Но в том и заключалась цель. Как объяснил ван ден Бринк: «Люди так всего боялись, что тупо повторяли все за мной или кем-то из других руководителей. Однако наличие красной карточки означало, что можно оспорить чужое мнение. Этими карточками мы как бы в шутку посылали сигнал: «Мы хотим, чтобы вы спорили с нами, мы хотим вас услышать». Показав, чего он хочет, и пригласив сотрудников высказываться, ван ден Бринк создавал атмосферу психологической безопасности, или, как это называет профессор Гарвардского университета Эми Эдмондсон, «климат, в котором люди ощущают, что могут высказывать чувства и мысли, связанные с работой»<sup>26</sup>. В нашем исследовании около одной

пятой участников (19%) были способны создавать такой климат. Они получили высокую оценку по пункту «Отлично умеет создавать атмосферу, в которой люди чувствуют, что могут безопасно высказываться на совещаниях». Как показывают собранные данные, те, кто получил высокую оценку, и работали лучше (корреляция на уровне 0,63).

В Heineken тактика ван ден Бринка сработала. Со временем люди в его команде начали делиться своими мнениями. Вскоре карточки стали больше не нужны, и их убрали. Александра де Обесо, которая в те дни работала в отделе стратегического планирования, отметила, что новый подход позволил даже самым застенчивым активно участвовать в дискуссиях: «У нас был один сотрудник, всегда имевший хорошо аргументированный взгляд на то, что обсуждалось, но не решавшийся им поделиться. Со временем, благодаря атмосфере терпимости и четким правилам дискуссии, он начал высказываться и стал силой, поддерживавшей баланс и продвигавшей дискуссию на более высокий уровень».

Ван ден Бринк убежден, что переход к оживленным спорам помог его команде ввести много новых продуктов: «Наш уровень инноваций не повышался в предыдущие годы, а теперь мы получаем 6% доходов от продуктов, которые мы запустили в последние три года. Чем выше качество дебатов, тем лучше будут ваши результаты»<sup>27</sup>. Рост инноваций пошел на пользу как компании, так и ван ден Бринку. Он получил новое повышение — попал на желанный пост в Мехико, где работает крупнейшее отделение Heineken.

## **УБЕДИТЕ ТИХОНЬ ВЫСКАЗАТЬСЯ**

Люди стеснительные и скромные, даже понимая, чего вы от них хотите, все равно будут воздерживаться от высказывания своего мнения. В книге «Интроверты» Сьюзан Кейн описывает, как сложно интровертам (людям, которые предпочитают компанию внутреннего «я» и работу в уединении) участвовать в шумных совещаниях и бурных дискуссиях, где их более активные коллеги горячо отстаивают свои взгляды<sup>28</sup>.

Тэмми, сорокадевятилетний юрист в компании анализа данных, умеет подтолкнуть коллег-тихонь к участию в обсуждениях: «Иногда я встречаюсь с сотрудниками перед совещанием и говорю: я знаю, что у вас есть особая точка зрения, думаю, очень важно, чтобы ее услышали, и я был бы рад, если бы вы поделились ею с группой». Тэмми попал в топ-10% участников исследования за способность стимулировать дискуссию и в топ-20% сотрудников. Дональд, сорокачетырёхлетний инженер, разрабатывающий оборудование для ядерных электростанций, нарочно провоцирует застенчивых коллег<sup>29</sup>. «Иногда я выдаю что-нибудь нелепое, и тогда собравшиеся принимаются возражать, твердить, что это не имеет никакого смысла». А потом он спрашивает: а что имеет? «Я провоцирую и подталкиваю тех, кто предпочитает не высказываться и смотреть в окно. В поисках решений должна участвовать вся команда». Дональд попал в топ-20% тех, кто умеет стимулировать дискуссии, и в топ-14% сотрудников в нашем исследовании.

## **ВЫСКАЗЫВАЙТЕСЬ (КОРРЕКТНО)**

Если вы участник группы, вы можете влиять на обсуждение, высказываясь от своего имени. Но будьте осторожны, не все формы участия равно полезны. Из следующего списка возможных подходов к групповому обсуждению только один положительно влияет на дебаты. Сможете ли вы определить, о каком из них речь?

1. «Я здесь просто чтобы послушать».
2. «Я намерен навязать всем мою идею».
3. «Я полностью беспристрастен».
4. «Я отстаиваю собственные идеи».

Если вы выбрали пункт 4, то вы находитесь в хорошей компании — среди ведущих сотрудников. Вы на совещании не заете, чтобы «просто послушать». Вы здесь, чтобы внести свой вклад. Хорошие сотрудники также не ведут себя на встречах подобно беспристрастным исследователям («С одной стороны, я думаю, что... с другой стороны, я думаю, что...»). Вы оказались на встрече и не для того, чтобы навязывать именно свои идеи. Важно не то, будет ли принято именно ваше предложение. Главное, сможет ли команда найти наилучшее возможное решение, которое может совпадать с вашим или не совпадать.

Заместитель директора ЦРУ Ричард Биссел не понимал этого, когда обсуждал план захвата залива Свиней. Он считал, что его работа состоит в том, чтобы добиться одобрения его плана,

хотя на самом деле он должен был помочь группе найти наилучшее решение. Позже Биссел признался: «Я был настолько эмоционально вовлечен, что, должно быть, позволил своему желанию подавить мой здравый смысл в некоторых вопросах»<sup>30</sup>. Эмоции заставили его менее откровенно говорить с президентом о рисках операции, что привело к принятию его плана. «Наверное, мы, в управлении, не были полностью честны в отношении слабых мест нашего плана, когда докладывали президенту». Биссел не понимал, что правильное продвижение идеи предполагает не только рекомендацию решения, но также и внятное обоснование положений, на которых оно основано, и указание на его слабые стороны. Этот недочет дорого обошелся Бисселу. После фиаско его выгнали из ЦРУ.

Лучшие сотрудники продвигают свои идеи иным образом: они составляют мнение, активно его доносят, отмечая его слабые стороны и объясняя, на чем оно основано, прислушиваются к другим точкам зрения, оспаривают их и изменяют свое мнение при необходимости. (Смотрите ниже наш список подсказок, как правильно спорить и слушать, который был составлен на основе сотен обсуждений с менеджерами и рядовыми сотрудниками.)

#### КАК ПРОВЕСТИ ХОРОШУЮ ДИСКУССИЮ. ПОДСКАЗКИ

- Предлагайте новую информацию: «Я тут нашел кое-какие интересные данные по рынку из Атланты...»
- Придумайте заранее три вопроса (желательно, касающиеся ключевых предпосылок): «Есть ли у вас подтверждение того, что потребители всегда покупают дополнительные товары?»
- Выступите в роли оппозиции: «Чтобы сэкономить время, давайте я расскажу и об альтернативной точке зрения...»
- Отталкивайтесь от мнений, высказанных остальными. («Если мы приложим вашу идею к более крупному рынку...»)
- Время от времени меняйте точку зрения. Боритесь за лучшую идею, а не за свою.

#### КАК ПРАВИЛЬНО СЛУШАТЬ. ПОДСКАЗКИ

(они помогут вам пользоваться тем, что скажут другие)

- Не перебивайте. Позвольте остальным закончить свои мысли (за исключением особенно болтливого коллеги).
- Не слушайте только для того, чтобы сформулировать собственный вопрос. Сначала прислушайтесь, чтобы понять (гениальный совет из «Семи привычек...» Стивена Кови).
- Перефразируйте то, что сказал кто-либо другой, и спросите, правильно ли вы поняли («Я правильно понял, что?...»)
- Смотрите в глаза выступающему.
- Не засыпайте. И не рисуйте. И не скрещивайте руки. Даже если вы слушаете, язык вашего тела может говорить, что это не так.
- Не задавайте наводящие вопросы. Ищите истину, а не подтверждение вашей точки зрения.
- Уберите смартфон (многозадачность не работает).

### НЕ ЗАДАВАЙТЕ НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ

1 февраля 2003 года космический корабль «Колумбия» потерпел крушение при входе в атмосферу Земли, и все семеро членов экипажа погибли. Пока корабль находился в космосе, глава миссии Линда Хэм назначила совещание управлявшей полетом группы, чтобы обсудить ряд вопросов. Им предстояло оценить повреждение, вызванное теплоизолирующей пеной, которая при старте оторвалась от кислородного бака и задела левое крыло. Была ли эта проблема

чисто технической или она угрожала безопасности полета? Хэм надеялась, что это был технический вопрос. Если бы встал вопрос безопасности, команде пришлось бы пойти на отчаянные меры, пока шаттл оставался на орбите.

На совещании Хэм спросила инженера, причинила ли пена существенный ущерб, нарушив теплозащитный слой<sup>31</sup>. «Отсутствие прорыва не означает катастрофического ущерба, а нагревание определенного участка потребует только локальной замены покрытия?» — спросила она.

Инженер ответил, что, кажется, вопрос безопасности полета не стоит, и это было именно то, что она хотела услышать.

Хэм продолжила: «Это не вопрос безопасности полета и не проблема для этой миссии, нам не нужно ничего менять и проблема может возникнуть только при повторном полете?».

Инженер на этот раз отделался двусмысленным ответом.

Хэм настаивала на своем: «Проблему нужно будет решать только при повторном полете?».

Хэм спрашивала снова и снова в поисках подтверждения желанного ответа: оторвавшаяся пена — чисто техническая неполадка.

Многие люди, как и Хэм, страдают предвзятостью подтверждения: они ищут только ту информацию, которая подтверждает то, что они хотят услышать<sup>32</sup>. Хэм добила нужного ответа, пусть инженеры и не были уверены в степени вреда, причиненного пеной (которая, как выяснилось, и стала причиной катастрофы). На слушании, проведенном после крушения, ее сурово критиковали за неспособность разобраться в сути проблемы<sup>33</sup>.

— Как в роли главы группы вы узнаете о мнениях, противоречащих вашему?

— Ну, когда я слышу о них...

— Но, Линда, по самой их природе вы можете о них не услышать.

— Ну, когда кто-либо выступает и говорит мне о них.

— Линда, какие именно техники вы используете, чтобы узнать о них?

Она не ответила.

Люди, которые стремятся узнать правду, не задают наводящих вопросов. Они задают *открытые вопросы* — запросы, которые не содержат мнения или предубеждения. Хэм бы стоило сформулировать свой вопрос таким образом: «Как вы оцениваете повреждение обшивки?». Или она могла бы спросить: «Есть ли у кого-то иное мнение?». Или: «Думает ли кто-то иначе?».

## **БУДЬТЕ СПРАВЕДЛИВЫ И ВЫПОЛНЯЙТЕ ОБЕЩАНИЯ**

После того как вы переругались, вы должны объединиться. Это значит, что люди в команде должны принять решение: прийти к согласию о чем-либо и приложить усилия к тому, чтобы исполнить принятое решение. Так почему людям так трудно договариваться? Исследование вопроса справедливого соглашения в группах показало, что у участников возникают проблемы при выполнении обязательств, если процесс принятия решений кажется им нечестным. В метаанализе 148 полевых исследований, охвативших 56 531 работающих, профессор Йоси Коэн-Чараш и Поль И. Спектер пришли к выводу, что сотрудники рассматривали процесс как *нечестный*, если им не удавалось высказать свое мнение до того, как решение было принято. Такое восприятие, в свою очередь, приводило к тому, что люди затаивали негативное отношение и вели себя контрпродуктивно (вплоть до распространения слухов, саботажа и даже кражи и порчи оборудования!)<sup>34</sup>. Таким образом, первое условие, которое нужно соблюсти, если вы хотите, чтобы люди выполняли обязательства, — дать всем в команде шанс выразить свое мнение, быть услышанными и обсудить сказанное. В таком случае члены команды будут куда более склонны исполнять решение, даже если они с ним не согласны.

### **ХВАТИТ ИНТРИГ**

Офисная политика может подорвать единство. Люди пускают командные решения под откос, когда они противоречат их собственным эгоистичным планам. Но, как показало наше исследование, участники, которые получили высокий балл за утверждение «Прилагает большие усилия к тому, чтобы избавиться от политической борьбы, которая мешает осуществлять принятое решение», работают куда лучше (корреляция составила 0,61). Чтобы прекратить политические интриги и прийти к единству, попробуйте следующее.

- Не сомневайтесь в командных решениях, которые идут против ваших личных интересов (избегайте кулуарной болтовни в духе: «Я не уверен, что нам стоит этим заниматься»).
- Не жалуйтесь руководству на решение команды, которое противоречит вашим личным планам. Примите его и двигайтесь дальше.
- Разберитесь с вашим руководством в любых конфликтах, которые могут существовать между вашими личными целями и командной целью («Я не могу потратить 100% моего времени на продажу страховок, если наша новая цель требует, чтобы я помогал с продажей закладных...»)
- Разошлите письмо, объявляющее, что вы поддерживаете команду («Я с вами»).
- Быстро выполните одну задачу, которая подтвердит, что вы выполняете решение, даже если оно противоречит вашим интересам («Я уже назначил встречу с поставщиком...»)
- Открыто выступите против коллег, которые играют в политику: «Мы приняли решение, хватит сомневаться... Давайте возьмемся и сделаем!».

Сотрудники из нашего исследования вспоминали о случаях, когда они выполняли решения, даже если были с ними не согласны. Кристина работала в фармацевтической компании, продающей дерматологам средства для лечения кожных заболеваний<sup>35</sup>.

Она рассказала, как однажды выступила против решения своей команды добавить в ассортимент новый препарат — я назову его Fungi — для лечения грибка ногтей. По мнению Кристины, у отдела продаж не было достаточно опыта, чтобы предлагать докторам Fungi. В ходе накаленной дискуссии ее начальник спросил мнения у группы. Кристина высказалась против, что привело к оживленному спору, который она проиграла. Fungi стал частью линейки.

Но Кристина не унывала, отчасти потому, что она чувствовала, что команда прислушалась к ее голосу. Она погрузилась в работу.

Она изучала информацию о препарате, она первой записалась на обучающий курс и обратилась к экспертам компании, чтобы узнать как можно больше о Fungi. Она рассылала клиентам электронные письма, чтобы рассказать им о новом предложении, и приглашала их посетить демонстрацию продукта.

Она несла слово о Fungi своим коллегам. Короче, делала все возможное для его успеха.

## **ПОСТАВЬТЕ ПРИМАДОННУ НА МЕСТО**

Шел полуфинал Восточной конференции 1994 года, матч между Chicago Bulls и New York Knicks. Счет был равным — 102:102, и до конца игры осталось 1,8 секунды. Chicago Bulls проиграли первые две игры в семиматчевой серии. Чтобы сохранить надежду на победу, им нужно было выиграть этот матч.

Когда мяч был у Chicago Bulls, они объявили тайм-аут и собрались вокруг своего тренера Фила Джексона. Жалких 1,8 секунды было достаточно для одного финального броска и шанса на победу. К этому моменту суперзвезда Chicago Bulls Скотти Пиппен принес команде 55 побед, всего на две меньше, чем у легендарного Майкла Джордана во время предыдущего сезона команды. Звезда Пиппена вошла после ухода Джордана. В перерыве Пиппен рассчитывал на то, что тренер поручит ему сделать этот финальный бросок и стать звездой игры. Вместо этого Джексон выбрал новичка Тони Кукоча. Пиппен с мрачным видом уселся на скамью запасных. Ты с нами или нет? — спросил Джексон.

— Я вне игры.

Когда матч закончился, Джексон коротко прокомментировал поступок Пиппена: «Он хотел выйти из игры. Я оставил его вне поля»<sup>36</sup>. Именно так: в решающий момент ведущий игрок команды отказался играть, потому что тренер не дал ему сделать бросок. Этот человек поставил себя выше команды, позволил себялюбивую выходку, которая принесла Пиппену место в списке «50 самых неспортивных поступков в истории спорта»<sup>37</sup>. Неспортивное поведение не сошло Пиппену с рук. В раздевалке после игры другой игрок Билл Картрайт со слезами на глазах обрушился на Пиппена: «Слушай, Скотти, что за фигня! После всего, что мы сделали для команды. У нас был шанс справиться самим, без Майкла, и ты упустил его из-за своего эгоизма.

Меня еще никто в жизни так не подводил»<sup>38</sup>. Команда молча наблюдала. Пиппен извинился за то, что подвел команду. Это был потрясающий и незабываемый момент. Но все-таки Кукоч сделал этот финальный бросок и принес команде победу со счетом 104:102.

Иногда люди действуют в собственных интересах, как Пиппен, не думая о том, что лучше для команды. Если эти примадонны не добиваются своего, они перестают участвовать в работе или продолжают оспаривать решение, даже когда оно уже принято и все остальные усердно его выполняют.

Подобное эгоистичное поведение мешает группе объединиться. Решение подсказывает поступок Картрайта — нужно выступить против примадонны лицом к лицу. Общественное осуждение может поставить на место даже самую заносчивую звезду.

Синтия, тридцативосьмилетняя менеджер с квалификацией «черный пояс» по системе «шесть сигм» из нашего исследования, использует давление общественности, когда ее команда не достигает консенсуса<sup>39</sup>. На ранней стадии проекта ее команда установила базовые правила: после того, как решение принято, члены команды должны безоговорочно его выполнять, даже если они не согласны. «У нас есть люди, которые говорят: “Я не хочу делать это таким образом”, но если команда определилась с направлением, все обязаны его поддержать». Как-то раз несколько упрямых коллег нарушили правила и продвигали собственный план. Синтия поговорила с каждым из них лично: «Я дала им понять, что их действия противоречат решению и подрывают его». Она потребовала абсолютной преданности команде. Колеблющиеся участники согласились. Синтия набрала почти максимум (6 из 7 баллов) по утверждению «Стремится к тому, чтобы все обязались выполнить решение после того, как оно достигнуто» и вошла в топ-16% в рейтинге производительности.

В некоторых случаях лидерам приходится идти на жестокие меры, чтобы избавиться от эгоистичной звезды. Один СЕО, с которым я проводил интервью, вспомнил неприятный случай. Он запустил план преобразования пострадавшего от кризиса сталелитейного завода в Питтсбурге<sup>40</sup>. План включал большое сокращение затрат и выплат. Вся команда обязалась его выполнять, за исключением главного финансового менеджера, который считал, что урезание затрат слишком радикально. Директор отвел CFO в сторону и предупредил о нарушении субординации, но тот настаивал на своем. Спустя пять месяцев СЕО сел напротив CFO и сказал: «Ты понимаешь, что так дела не ведут и нам нужно расстаться?». Строптивый коллега в ярости выскочил из кабинета. «Это было лучшее — и самое сложное — решение, которое я принимал в ходе реорганизации», — сказал мне СЕО.

Не позволяйте одному оппозиционно настроенному человеку помешать всей команде внедрять должным образом согласованное решение. Многие люди в таких ситуациях не решаются поднять голос. Но если вы будете стоять на своем, как товарищ Пиппена Билл Картрайт, Синтия и СЕО сталелитейного завода, то вы повысите и производительность своей команды, и собственную.

## **НАПОМНИТЕ КОМАНДЕ О ЦЕЛИ**

Во многих командах личные цели и разборки выходят на передний план, потому что команде не хватает захватывающей общей цели. Члены команды погружаются в собственные индивидуальные задачи, и вскоре от единства ничего не остается. Но вы можете объединить людей, уточнив командную цель.

Вместе со знаменитым альпинистом и режиссером Дэвидом Бришерсом и профессором INSEAD Людо Ван дер Хейденом мы описали для бизнес-школы историю о том, как Дэвид поднимался с командой на гору Эверест в мае 1996 года, чтобы снять фильм, используя камеры IMAX<sup>41</sup>. Три члена команды участвовали в подъеме на Эверест впервые в жизни. В такой ситуации любой альпинист стремится добраться до вершины; это эгоистичная цель, а не командная. Но у команды IMAX была четкая и весомая коллективная цель: затащить сорокакилограммовую камеру, которую они любовно называли свиньей, на вершину горы, чтобы снять фильм. Помните о том, что при подъеме на Эверест важен каждый грамм. Альпинисты разрежут зубную щетку пополам, чтобы сэкономить вес во время изматывающего восхождения в разреженном воздухе. Так что тащить «свинью» вверх было колоссальным предприятием.

Общая цель — доставить «свинью» на вершину — руководила каждым решением и объединяла команду. Индивидуальные цели, такие как достижение вершины, были вторичны. *«Свинья» превыше личности.*

Например, Бришерс велел Сумие, японской альпинистке, остаться позади в день покорения вершины, потому что она поднималась чуть медленнее, чем остальные. Команда не могла позволить себе задержаться, хотя Сумие и была сильной альпинисткой.

В итоге команда добилась своего. Участники сняли фильм на вершине Эвереста. В немалой степени они обязаны своим триумфом четкой объединяющей цели. Подумайте о том, как сделать цель более актуальной и приоритетной для каждого в команде. Тогда члены команды отложат свои эгоистичные цели и будут преданно выполнять решения коллектива.

## АНАРХИСТ ИЛИ ОРГАНИЗАТОР?

Вы настойчиво продвигаете свою точку зрения, но все же позволяете выиграть лучшим идеям? Способны ли вы отложить разногласия в сторону, уступить коллегам и объединиться с ними? Когда вы руководите командой, позволяете ли вы остальным участвовать в дебатах, а потом достичь единого мнения? Чтобы оценить свой уровень мастерства в методе борьбы и объединения, пройдите тест ниже. Если вы член команды, ваше место на графике покажет, что вы вносите в работу группы. Например, если вы окажетесь в зоне «групповое мышление», это значит, что вы стремитесь к единству, но не готовы оспорить чужое мнение. Вы поступаете как все, лишь бы быть как все. Если вы окажетесь в зоне анархии, значит, вы тот самый коллега, который всех раздражает, потому что никогда не предлагает конструктивных решений, но никогда и не поддерживает решения, которые предлагают другие.

Если вы лидер команды, то положение на схеме показывает, как именно, скорее всего, ведут себя участники вашей команды. Если вы окажетесь в зоне «борьба и саботаж», это значит, что ваша команда отлично пререкается, но с принятием финального решения у нее проблемы. Такая ситуация может привести к сложностям при реализации решений. Если вы окажетесь в зоне группового мышления, значит, ваша команда совещается в комфортных условиях (все живут дружно), но ей не хватает разнообразия мнений, которое порождает наилучшие решения.

Если вы хотите лучше овладеть методом борьбы и объединения, для начала отметьте свое положение на графике. Затем выберите подходящие тактики среди тех, что описаны в этой главе, чтобы продвигаться в направлении «борьба и объединение». Если вы научитесь делать и то и другое лучше, вы повысите свою индивидуальную производительность. Команды, в которых вы состоите, будут работать лучше, а их результаты положительно отразятся и на вас.

Метод борьбы и объединения позволит вам черпать ресурсы коллективной мудрости и силы командной работы. Но будьте осторожны! Существует ловушка, которая преследует лучшие из команд. Им становится так хорошо в компании друг друга, что они закрываются от остального мира. Они забывают, что отличная работа требует сотрудничества между многими командами, а не только работы внутри единой изолированной группы. В следующей главе мы рассмотрим, как улучшить вашу производительность, эффективно сотрудничая с людьми и группами за пределами вашей команды.

Кто вы в команде?

В какой степени к вам относятся эти утверждения о командной работе?

Оцените себя по шкале от 1 до 7.

Совершенно согласен 7	Согласен 6	Отчасти согласен 5	Затрудняюсь ответить 4	Отчасти не согласен 3	Не согласен 2	Совершенно не согласен 1
--------------------------	---------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------	------------------	-----------------------------

1. Я всегда вношу огромный вклад в дискуссии и открыто высказываю свое мнение на совещаниях.

2. Я всегда полностью одобряю решение, принятое командой, и стремлюсь усердно его реализовывать.

На графике ниже на горизонтальной оси отметьте балл, полученный за ответ на первый вопрос, а на вертикальной — за второй.

Если вы лидер команды

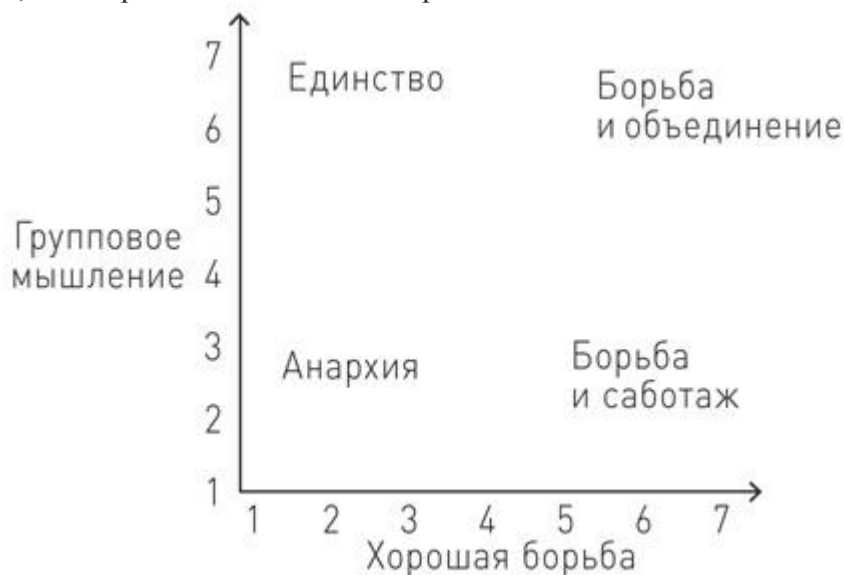
В какой степени эти два утверждения относятся к вашей команде?

Оцените ее по приведенной выше шкале от 1 до 7.

3. Моя команда активно обсуждает проблемы, все участники высказывают свои мнения на совещаниях.

4. Все обязуются выполнять принятые решения и усердно работают над их реализацией.

На графике ниже на горизонтальной оси отметить балл, полученный за ответ на третий вопрос, а на вертикальной — за четвертый.



#### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

##### *Концепция «тяжелого труда»*

Чтобы максимизировать производительность команды (и, соответственно, вашу собственную), старайтесь собирать вместе лучших и умнейших. Повышайте производительность этой группы, назначая как можно больше собраний. Если сразу не сработает, назначьте еще несколько.

##### *С точки зрения «умной работы»*

Чтобы максимизировать производительность, поощряйте командные дискуссии и командное единство. Чтобы добиться «хорошей борьбы», отдавайте приоритет многообразию, а не индивидуальным талантам. Если вы будете активно бороться и объединяться, вам не придется назначать новые совещания, потому что ваша команда отлично справится с первого раза. Вы будете совещаться по-умному.

#### ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

- 80% участников нашего исследования признали, что «эффективное управление командой действительно важно в моей жизни». Все равно, лидер вы или участник группы, успех достигается не в одиночку, а в коллективе.
- Большая часть совместной работы группы проходит на совещаниях. Поэтому эффективность вашей команды и ваша производительность зависят от качества этих совещаний.
- Но все же большинство людей — 69% по данным одного исследования — жалуются на то, что совещания непродуктивны.
- В нашем исследовании мы выявили две основные проблемы групповой работы. У одних людей не получается устраивать оживленные «драки» или споры, в которых они бы высказывали свои идеи и подвергали сомнению их предпосылки. У других людей не получается брать на себя обязательства исполнять принятые решения и усердно работать над их внедрением (то есть они не объединяются). В обоих случаях командные совещания проходят неэффективно, и страдает личная производительность сотрудников.



- Чтобы продуктивно повоевать на совещании, следуйте предложенной нами стратегии либо как лидер, либо как участник группы:
  - Максимизируйте разнообразие, а не талант.
  - Создайте безопасные условия для высказываний.
  - Подталкивайте тихонь высказываться.
  - Выступайте как сторонник, а не как навязчивый торговец.
  - Не задавайте наводящие вопросы.
- Чтобы укрепить единство команды, попробуйте следующее:
  - Убедитесь, что каждый получил право голоса (когда к человеку прислушиваются, он признает общее решение).
  - Соблюдайте обязательства, в особенности если вы с ними совершенно не согласны.
  - Ставьте примадонн на место.
  - Уточните командную цель.
  - Прекратите закулисную борьбу и исполняйте принятые решения.

## Глава 8 ДВА ГРЕХА КОЛЛАБОРАЦИИ

Прутья в связке не сломать.

Кенийская поговорка

В ноябре 2012 года Том Уилсон (имя изменено) опять попал в больницу. Разведенный шестидесятивосьмилетний ветеран страдал обширным списком недугов, начиная с ишемической болезни сердца, которая ограничивала способность его сердца перекачивать кровь, включая хроническую обструкцию легких, затруднявшую дыхание, застойную сердечную недостаточность, диабет, заболевание почек, депрессию, легочную гипертензию и заканчивая болью в спине. За последние четырнадцать месяцев в реанимацию его привозили уже шесть раз.

Уилсон вел одинокую жизнь в Форт-Додже, сельском городке с населением 25 тысяч человек. Хотя ему был обеспечен постоянный доступ к медицинским услугам, добиться того, чтобы люди, которые им занимались, координировали свои действия, было невозможно. За время его пребывания в больнице Форт-Додж, а каждый его визит обычно затягивался на пару недель, Уилсона осматривали терапевт, пульмонолог, нефролог, кардиолог и гастроэнтеролог, а также персонал амбулаторного отделения, отделения реанимации, патологии и стационара. В общем, девять разных отделений. И никто не знал, что уже сделали остальные. Уилсон начал сомневаться в том, помогут ли врачи справиться с его заболеваниями.

К сожалению, Уилсон — не единственный человек, страдавший от недостатка координации, как подсказывает история о больнице, которую по материалам Гарвардской школы бизнеса мы написали вместе с профессором Эми Эдмондсон и кандидатом наук доктором Эшли-Кей Фрайер<sup>1</sup>. Как рассказали нам сотрудники больницы, случалось, что пациент, выйдя из стационара, обращался к своему терапевту для повторного осмотра, а тот и понятия не имел, что пару недель назад пациент там побывал. Еще один сотрудник сетовал: «Никто не рассматривает картину состояния больного в целом, каждый берет на себя лишь часть ответственности. Каждый специалист изучает только свой участок». Так как уход не скоординирован, врачи, медсестры, физиотерапевты и домашние сиделки назначали повторные анализы и проверки и не могли полностью оценить побочные эффекты назначенных процедур и лекарств. Пациенты

не получали надлежащего лечения, к тому же такая практика дорого обходилась местной системе здравоохранения.

## ДВЕ КРАЙНОСТИ КОЛЛАБОРАЦИИ

Эти специалисты грешили тем, что мы можем назвать первым грехом коллаборации — сотрудничали недостаточно тесно. Система здравоохранения в Форт-Додж была разработана таким образом, что людям было непросто скоординировать принятие решений и поделиться информацией. Как большинство медицинских организаций в США, больница Форт-Додж состояла из обособленных отделений, или, как многие говорят, была «разгороженной организацией». В последние годы этот феномен широко распространился в области здравоохранения. Список специализаций невероятно расширился. Американский совет по медицинским специальностям насчитывал 65 специализаций в 1985 году, 124 в 2000 году и 136 в 2017-м<sup>2</sup>. Подобная фрагментация привела к серьезным проблемам. Недавнее исследование 10 740 пациентов, поступивших в девять больниц США, показало, что плохое взаимодействие при передаче от одного специалиста к другому привело ко множеству медицинских ошибок. Когда персонал обучили использовать простой способ коммуникации, вред, причиняемый этими ошибками, сократился на 30%<sup>3</sup>. Когда люди неспособны преодолевать барьеры между отделениями, добра не видать.

Как мы видели в предыдущей главе, сотрудничество трудно наладить даже в пределах одной команды. Но если в компании еще и принята изоляция, то людям становится сложно и организовывать коллаборацию. Под коллаборацией я имею в виду объединение с коллегами из других групп, обмен информацией и участие в совместных проектах. К таким группам могут относиться другие команды в том же отделе, других отделах, отделах продаж, филиалах в других районах и иных подразделениях компании.

Решение, как говорят эксперты, проще простого: взорвите стены!<sup>4</sup> Уничтожьте все эти барьеры, позволив людям и командам общаться друг с другом без препятствий. Во имя ликвидации барьеров эксперты требуют больше взаимодействия, больше комитетов и объединенных команд. Этот способ мышления типичен для знаменитой компании «без границ» бывшего директора General Electric Джека Уэлча<sup>5</sup>. Это идеальное устройство неизбежно доводят до рядовых сотрудников и прививают им веру в то, что коллаборация — это хорошо, и чем ее больше, тем лучше.

Увлеченные этой идеей, многие из нас поддаются «второму греху коллаборации» — избытку коллаборации. Помню, как меня впервые озарила эта мысль. Мы с Мартином Хаасом (тогда аспирант, сегодня профессор Уортонской школы бизнеса) изучали данные о 182 командах по продажам из большой консалтинговой компании, работавшей в области информационных технологий<sup>6</sup>. Лучшие менеджеры Centra Consulting (название изменено) считали, что они должны разрушить все барьеры между отделами, чтобы 10 000 консультантов из более чем 50 разных офисов начали делиться знаниями. Они запустили систему управления знаниями, которую консультанты могли использовать, чтобы находить экспертов и загружать старые презентации. Они награждали сотрудничество между офисами. Коллаборация стала нормой. Руководство успешно разрушило все границы.

Чтобы проверить преимущества подхода к обмену знаниями, мы с Мартином задались простым вопросом: получают ли команды, которые больше сотрудничают с коллегами из других отделов, больше клиентских заказов? Мы включили данные по ряду факторов в нашу статистическую модель. Изначально модель показала, что коллаборация не приносит никаких результатов. Мы изумленно смотрели на экран. Как так вышло, что от усиленного сотрудничества не было никакого толка?

Углубившись в вопрос, мы выяснили, что на самом деле *некоторые* команды, получив поддержку от коллег из других отделов, заключали сделки, а некоторые нет. Получалось что-то странное: одинаковый подход к коллаборации и совершенно разные итоги. Мы просеяли множество возможных объяснений. Может быть, на результаты продаж влияет количество людей в указанной команде? Нет. Как насчет конкурентной обстановки? Нет. А что с размером сделки? Тоже нет. Наконец мы отыскали один фактор, который влиял на то, выиграет команда или нет. Опыт.

*Та-дам!* Команды, обладавшие скромным опытом либо в области продаж, либо в отрасли клиента, получали выгоду от внешней помощи. Это было ясно как день. А вот команды, обладавшие значительным опытом, напротив, получив поддержку коллег, справлялись хуже. Чем больше помощи им оказывали, тем ниже были их шансы выиграть сделку. Эти команды тратили драгоценное время на поиск экспертов, а затем на попытки внедрить их советы. В итоге им приходилось разрешать больше конфликтов, и они составляли более хаотичные, менее эффективные коммерческие предложения. Эти команды страдали от *избытка коллаборации*, ведь на самом деле им посторонняя помощь была вовсе не нужна.

Почему опытные, закаленные профессионалы просили помощи у коллег, хотя совершенно в ней не нуждались? Из интервью с отдельными консультантами мы узнали, что они ощущают давление, от них требуют коллаборации. «Коллаборация у нас тут считается нормой, — рассказывали они. — Если вы не обращаетесь ни к кому за помощью, это может сработать против вас». Так что они сотрудничали, хотя у них не было на это убедительных причин. В части, относящейся к коллаборации, они работали в старинной парадигме «тяжелого труда», прикладывая лишние усилия, и стремились к количеству коллабораций, а не к их качеству. В итоге они работали хуже<sup>7</sup>.

Проводя исследование для этой книги, мы столкнулись со многими случаями, когда избыток сотрудничества ухудшал производительность. Так, Коннор, тридцатидвухлетний маркетинговый аналитик из розничной компании в Миннесоте, пожаловался нам, что «люди из других подразделений постоянно просят меня помочь в банальных вещах, а это мешает сосредоточиться на своей работе». Недостаток концентрации в итоге привел к тому, что им оказался недоволен его босс<sup>8</sup>.

## НЕ БОЛЬШЕ, НО И НЕ МЕНЬШЕ

Итак, очевидно, что как избыток, так и недостаток коллаборации может ухудшить производительность руководителей и сотрудников. Сидя в своей норе, вы можете довести дела до такой же печальной ситуации, как та, что сложилась в больнице в Форт-Додже, но разрушение барьеров может привести и к другой крайности — к избытку коллаборации, как это произошло в Centra Consulting.

В своей предыдущей книге «Коллаборация» я подробно изложил, как лидерам упорядочивать свою организацию — ее структуру, инициативы и культуру — таким образом, чтобы внедрить рациональную коллаборацию. В этой главе я остановлюсь на том, как отдельным сотрудникам — неважно, старшему или младшему персоналу — внедрить пять правил рациональной коллаборации, чтобы *улучшить свою личную производительность*.

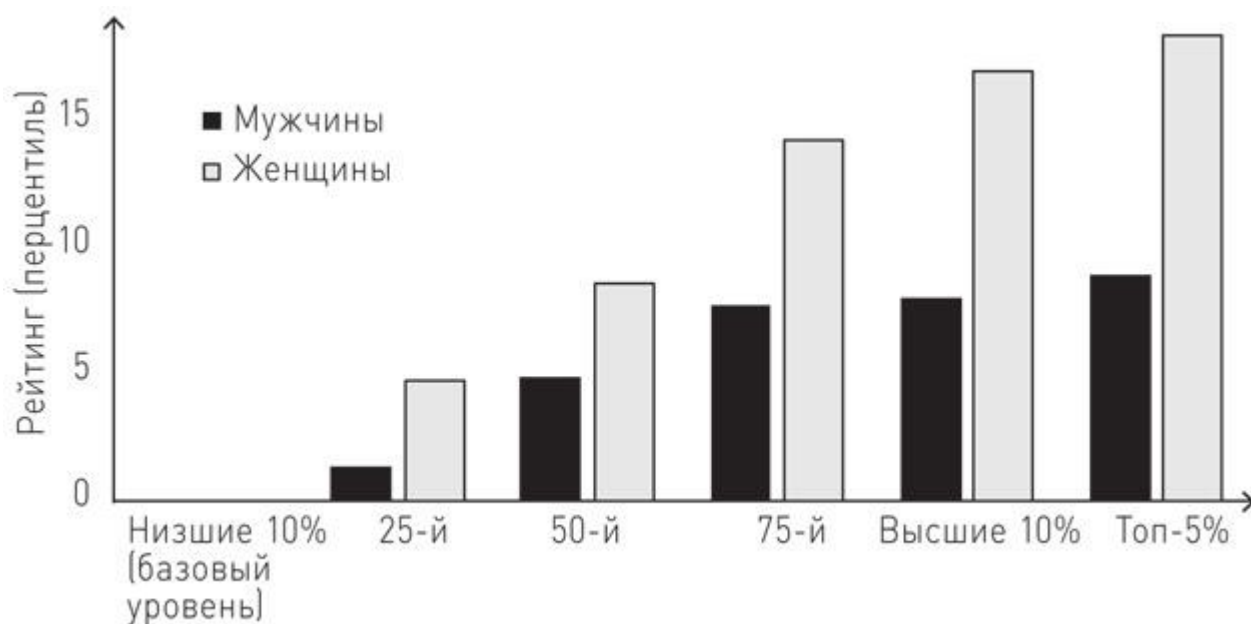
Я провел исследование и открыл подход, который помогает избежать обеих крайностей. Рациональная коллаборация, как я ее называю, — это набор приемов, которые позволяют, во-первых, оценить, когда сотрудничать (а когда нет), и во-вторых, организовать коллаборацию таким образом, чтобы люди хотели и могли внести свой вклад и добиться результатов.

Опросив 5000 человек, мы выяснили, что люди, которые практикуют рациональную коллаборацию, как правило, работают куда лучше, чем те, кто этого не делает. Люди, освоившие рациональную коллаборацию, скорее всего, окажутся на 14% выше в своем рейтинге производительности, чем те, кто набрал минимальный балл<sup>9</sup>.

Что интересно, женщины получали в два раза больше выгоды от рациональной коллаборации, чем мужчины. Почему женщинам так выгодно сотрудничество? Наши данные подсказывают, что большая доля женщин обладает хорошими способностями к созданию доверительных отношений, поиску общей мотивации и выработке общей цели. Многие женщины также проявили лучшие способности к поиску информации за пределами своей ключевой группы. Это второй гендерный эффект, который мы встретили среди семи методов, перечисленных в этой книге: женщины в нашем исследовании были более успешны в коллаборации, в то время как мужчины лучше продвигали свои идеи (что рассматривалось в шестой главе).

Помня об этом гендерном различии, давайте теперь рассмотрим правила рациональной коллаборации, чтобы увидеть, почему наше исследование показало, что и мужчин, и женщин они приводят к повышению производительности.

Рациональная коллаборация помогает лучше работать



*Примечание.* График показывает, как рациональная коллаборация влияет на производительность. Например, женщина, которая переходит от отсутствия дисциплины (нижние 10%) к высокой дисциплине (топ-5%), скорее всего, поднимется на 17 перцентилей в рейтинге производительности (то есть с 70-го до 87-го перцентиля).

## ДЛЯ НАЧАЛА СПРОСИТЕ СЕБЯ: ЗАЧЕМ МНЕ ЭТО НУЖНО?

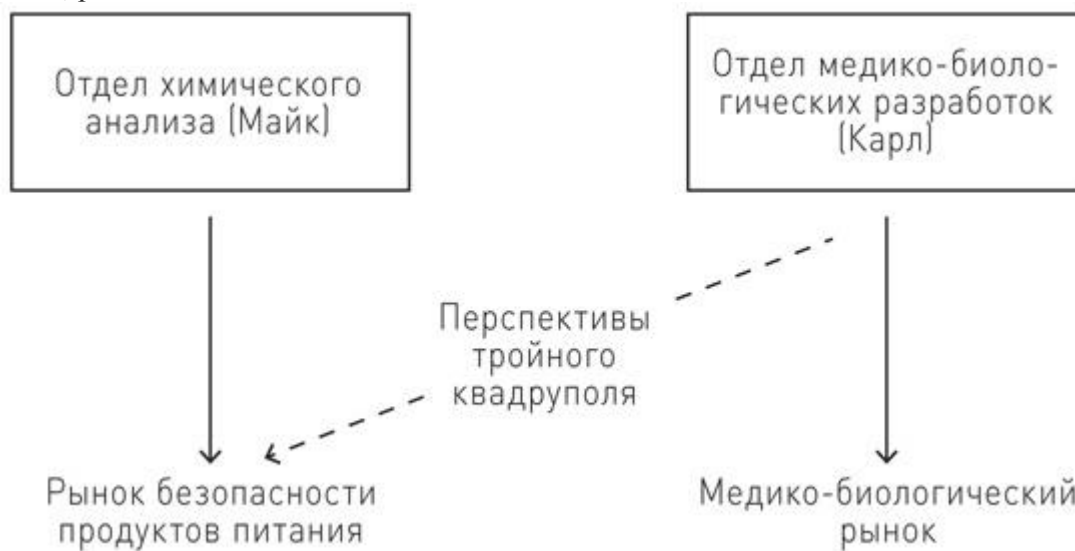
Шел 2003 год. Майк проработал менеджером отдела химического анализа в Agilent Technologies, крупной высокотехнологичной компании со штатом 12 тысяч человек, восемнадцать месяцев. Отдел Майка разрабатывал и продавал приборы для анализа ряду клиентов, например в сфере безопасности питания. Эти устройства использовались для измерения уровня содержания опасных веществ в пище. «Проблема коллаборации» встала перед ним, когда он задумал выпустить продукт под названием «Тройной квадруполь», предназначенный для анализа жидкостей. Подчиненные Майка заметили, что лаборатории, в которых тестируют продукты питания, нуждаются в таком продукте. Но, к их сожалению, Agilent не могла им ничего предложить. Как рассказал мне Майк в интервью для нашего исследования, один из маркетологов повадился каждый день стучать в дверь его офиса, заглядывать в кабинет и спрашивать: «Ну, когда мы сделаем тройной квадруполь?!»<sup>10</sup>

Проблема заключалась в том, что Майк не мог разработать этот продукт в собственном отделе. Он занимался продажами в области пищевой промышленности, а технологию, лежащую в основе тройного квадруполя, контролировал другой отдел — команда медико-биологических разработок. В итоге возможное предложение тройного квадруполя застряло между двумя отделами, у каждого из которых были собственные клиенты, технологии и обязательства по прибыли и убыткам (смотрите схему). Чтобы вывести тройной квадруполь на рынок, Майк должен был договориться со своим коллегой Карлом и его командой медико-биологических разработок. Майк руководил своим отделом, и над Карлом и его командой у него власти не было. Поэтому он должен был вовлечь коллег в добровольную коллаборацию, что приходится делать всем — руководителям и подчиненным, — когда они пытаются работать вне организационных границ.

К сожалению, Карл и его команда медико-биологических разработок не хотели заниматься тройным квадруполем, и у них была на то убедительная причина. Они считали, что это устаревшая технология. С их точки зрения, возможность продать его на их рынке — в медико-биологической отрасли, например фармацевтическим и биотехнологическим компаниям, — уже была упущена. Они не знали, что тройной квадруполь набрал популярность на других рынках, например в сфере тестирования продуктов питания, потому что не занимались этими потребителями. С их точки зрения, попытка продать эту технологию привела бы только к тратам и не имела никакой положительной стороны.

Чтобы добиться согласия команды медико-биологических разработок, Майк занялся созданием убедительного *экономического обоснования*. Он обратился к специалистам по продажам, чтобы те собрали данные о потребителях из области безопасности продуктов питания. Если бы аргументов не нашлось, Майк был готов отказаться от идеи. Зачем заниматься проектом, который не принесет финансовой прибыли? Цифры нашлись — уже отлично. Согласно предположению Майка, тройной квадруполь мог принести Agilent более 150 миллионов долларов за три года. Рынок оказался бы еще больше, если бы они предложили тройной квадруполь в других отраслях, например специалистам по охране окружающей среды или криминалистам. А если бы они учли развивающийся китайский рынок, то потенциальный объем продаж мог достичь одного миллиарда долларов за восемь лет.

Ситуация в Agilent в 2003 году:  
отделы, разделенные стеной



Имея на руках такие данные, Майк обратился к команде медико-биологических разработок и предложил им коллаборацию. «Прежде чем отбрасывать эту идею, — сказал он, — все-таки послушайте меня. Да, в медико-биологической отрасли тройной квадруполь уже устарел. Но вы упускаете из виду другие рынки, на которых может произойти бурный рост». Майк продемонстрировал команде медико-биологических разработок собранные данные. «У нас есть убедительная рыночная статистика», — настаивал он. Он также пояснил, что Agilent могла бы сочетать свою интеллектуальную собственность и технологическое ноу-хау с существующими сильными связями с клиентами и таким образом обойти конкурентов. Полевые сотрудники Agilent знали своих клиентов и понимали их потребности; единственное, чего не хватало, так это самого продукта.

Майку удалось заинтересовать команду медико-биологических разработок. Они еще не купились, но перед ними висела заманчивая морковка — новый рынок объемом один миллиард долларов, который они ранее не рассматривали. Используя силовой метод продвижения, который мы описали в шестой главе, Майк вызывал у коллег *положительные эмоции*, а не просто демонстрировал им рациональные аргументы: он дал им почувствовать радость предстоящего *завоевания* рынка.

Майк предпринял первый, основной шаг к рациональной коллаборации: создание ясного, полноценного экономического обоснования. Не всякая коллаборация выгодна. Определяя, на что согласиться, руководители и сотрудники должны фокусироваться на одном критерии — *ценности*. Существует ли какая-либо привлекательная причина собираться вместе и заниматься продуктом, услугой, проектом или программой сокращения расходов? Как коллаборация повлияет на доходы, затраты, эффективность, удовлетворение потребителей или качество услуг? В третьей главе я доказывал, что человек должен оценивать ценность, которую он создает в ходе пересмотра своей работы. Тот же принцип касается и коллаборации. Если вы не можете четко, убедительно объяснить, какую ценность принесет предлагаемое сотрудничество, тогда поступайте так, как прежде поступала команда медико-биологических разработок Agilent, — отвечайте «нет».

За мои годы изучения коллаборации я обнаружил, что мало кто в компаниях инстинктивно понимает необходимость экономического обоснования потенциального сотрудничества. Это печально. Наше исследование подтвердило сильную связь между рациональной коллаборацией и производительностью. Как показали наши данные, лучшие сотрудники искали информацию и опыт в разных отделах компании, но они также сопротивлялись коллаборации, если она не гарантировала явной ценности. Согласно нашему исследованию, и мужчины, и женщины одинаково хорошо следовали этому принципу, и 17% опрошенных набрали высокий балл по утверждению «Отказывается от запросов на коллаборацию с целями или задачами, которые не влекут определенной ценности для компании».

Бренда, тридцатидевятилетняя специалист по продажам в розничном магазине компании связи, привыкла, когда ей нужно было разобраться в новых выпущенных компанией продуктах, советоваться с коллегами из других семи магазинов сети в ее Юго-Западном регионе<sup>11</sup>. Со временем Бренда поняла, что их консультации обычно не стоили потраченного времени. В итоге она стала чаще отвечать «нет», когда кто-то из ее команды предлагал позвонить в другой магазин. Бренда получила высший балл по вышеупомянутому утверждению. Это не значит, что она полностью закрыта для коллег. Она также получила высшую оценку за утверждение «Активно ищет информацию и опыт в других отделах компании». Бренда научилась различать, когда сотрудничать, а когда отказываться. Неудивительно, что она попала в топ-6% сотрудников в нашем исследовании. Заниматься рациональной коллаборацией — значит говорить «нет» неподходящим предложениям и выбирать только те, которые приведут к созданию ценности.

## ПОДВЕДИТЕ БАЛАНС

Как именно сформулировать экономическое обоснование — убедительную аргументацию для предлагаемого сотрудничества? Я рекомендую пользоваться следующим уравнением, выведенным на основе моих исследований и консультаций:<sup>12</sup>

Стоимость коллаборации = выгоды проекта – затраты на реализацию – затраты на коллаборацию

Как можно точнее определите выгоды, которые вам принесет работа с чужими командами или отделами. Убедитесь в том, что вы учитываете как преимущества, так и затраты на коллаборацию. Если баланс положительный, тогда сотрудничать стоит. Если он отрицательный — нет.

Для специалистов из отдела медико-биологических разработок Agilent создание тройного квадруполя изначально не было выгодным проектом. Когда они узнали о возможности охватить рынок пищевой промышленности и другие рынки, перед ними возникла перспектива заработать 150 миллионов долларов (в нашем уравнении — это *выгоды проекта*). По идее, команда должна была сразу схватиться за такое предложение. Но они сохраняли скептицизм. Почему?

Дело в том, что команда медико-биологических разработок уже запланировала вложить ресурсы в другую технологическую программу — в протеомику. Им бы не хватило денег на то, чтобы заниматься протеомикой и тройным квадруполем одновременно. Перед ними встал вопрос *затрат на реализацию*, иными словами, вопрос: «От каких выгод придется отказаться, если мы займемся коллаборацией?». С точки зрения команды медико-биологических разработок, протеомика была многообещающей программой, и если бы они занялись тройным квадруполем, им бы пришлось отложить ее или от нее отказаться.

Сначала Майк не знал, как ему быть. Если Agilent задержит на несколько лет вывод тройного квадруполя на рынок, эту возможность перехватят конкуренты. Каким-то образом Майку нужно было снизить затраты для отдела медико-биологических разработок. В противном случае они бы не подписались. Майк изучил свой бюджет и натолкнулся на решение. Команда медико-биологических разработок могла взяться за оба проекта *одновременно*, если бы он поделился с ними инвестициями своего отдела. Благодаря своим ресурсам Майк смог снизить затраты на реализацию, не оставив команде медико-биологических разработок никаких поводов для отказа.

Но это было не все. Возникла новая проблема — *затраты на коллаборацию*. Майку нужно было определить, готовы ли люди из его отдела и из отдела медико-биологических разработок посвятить себя проекту. А вдруг некоторые инженеры предпочтут заняться протеомикой? Не получится ли так, что тройным квадруполем они будут заниматься только по остаточному

принципу? И насколько обязательными будут их руководители? Что, если они поручат инженерам заниматься проектом лишь половину рабочего времени и начнут спорить о целях и планах? Как я писал в книге «Коллаборация», затраты на коллаборацию относятся к проблемам взаимодействия между отделами, а к ним относятся «время, потраченное на споры с другими сторонами по поводу целей, попытки разрешить конфликты и все неудачные результаты, к которым приводят эти осложнения: просрочки, перерасход бюджета, плохое качество и неудачные продажи»<sup>13</sup>. Как мы увидим, Майк предпринял шаги, чтобы минимизировать эти потенциальные затраты на коллаборацию. В целом он смог добиться положительного баланса, предсказав прибыль в 150 миллионов за три года, снизив затраты на реализацию и коллаборацию.

Первое правило рациональной коллаборации

Сформулируйте убедительное обоснование для каждой предлагаемой коллаборации.

Если коллаборация вас не привлекает, не участвуйте в ней и скажите «нет».

## **ОЦЕНКА КРУПНЫХ И МЕЛКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОЛЛАБОРАЦИИ**

Вам может показаться, что ситуация Майка отличается от тех проектов, с которыми вы имеете дело на работе. Он предлагал серьезный деловой проект, для реализации которого нужны дюжины людей и миллионы долларов и который потенциально может превратиться в выгодный бизнес, приносящий сотни миллионов долларов. А как быть с коллаборацией попроще, с проектами, где ставки куда ниже? Имеет ли практический смысл кропотливо подводить баланс в таких ситуациях? Разумеется. Конечно, вы можете и не знать, как выразить плюсы и минусы в деньгах, но все равно можете руководствоваться той же логикой и за десять минут высчитать и решить, сотрудничать вам или нет.

Давайте вернемся в Centra Consulting. Джек Мейсон, занимавший теплое местечко консультанта руководителя в офисе компании в Атланте, вошел в команду из четырех человек, которая готовилась принять участие в аукционе, чтобы заполучить контракт с Coca-Cola по внедрению небольшой части информационной технологии SAP на 6 миллионов долларов<sup>14</sup>. Старший партнер Centra, отвечающий за сделку, пригласил Мейсона и двух других консультантов в свой кабинет и сказал, что вчетвером они, как опытные специалисты, имеют все шансы подготовить роскошное предложение.

Мейсон потратил массу сил на то, чтобы выиграть аукцион. Зная, что другие консультанты в Centra имеют обширный опыт работы с SAP, он подумал, что их советы помогут ему подготовить качественную презентацию. Он написал девяти коллегам, входившим в список экспертов по соответствующей теме. Трое коллег — из Сан-Франциско, Нью-Йорка и Далласа — согласились прилететь в Атланту, чтобы встретиться с ним лично. Мейсон был рад их готовности сотрудничать в новой, открытой корпоративной культуре. Казалось, что в итоге их команда создаст просто великолепное предложение.

К сожалению, проект скоро сбился с курса. Три эксперта и правда превосходно разбирались в SAP и наглядно это продемонстрировали. Следующие три недели они излагали свои точки зрения на то, как лучше обработать клиентов из Coca-Cola. Коллега из Далласа настаивал на том, чтобы сделать упор на низкую цену. Специалист из Сан-Франциско убеждал команду делать акцент на инновации. А эксперт из Нью-Йорка говорил, что нужно предложить дополнительные услуги. Разгорелись дебаты. Два члена команды Мейсона в Атланте недовольно отмечали, что у них и так хватает знаний для реализации проекта — зачем им тратить ценное время на то, чтобы слушать этих посторонних? «Слишком много хозяек на одной кухне», — пожаловался один из них.

Отвлекаясь на противоречивые советы и пространные рекомендации, команда с трудом разработала в срок вменяемый план. Финальное предложение, как сказал партнер Мейсона, представляло собой «мешанину из нескольких вариантов». Неудивительно, что они проиграли аукцион.

Давайте проанализируем этот случай с точки зрения уравнения стоимости сотрудничества. Что получала команда в Атланте, запросив помощь экспертов из Сан-Франциско, Далласа и Нью-Йорка? Немного. У консультантов из Атланты и так было достаточно информации, так что дополнительные идеи не были для них особенно полезны. Каковы были затраты на реализацию? Большие: команда могла бы потратить свое ограниченное время на работу над

предложением, вместо того чтобы общаться с тремя экспертами. Каковы были затраты на коллаборацию? Высоки: настаивая на разных подходах, эксперты породили конфликт. Результат коллаборации, разумеется, отразил итоговый отрицательный баланс.

Если бы Мейсон взял десять минут на размышления и подумал над перспективами, он не стал бы связываться с внешними экспертами. Убедительной причины для этого не было.

Если баланс оказывается отрицательным, не колеблясь отвечайте «нет» на предложения коллаборации. Пусть остальные в вашей компании высоко оценивают потенциальное сотрудничество, пусть вам лично нравятся коллеги из другого отдела, пусть ваш начальник поддерживает проекты по коллаборации, пусть выгоды коллаборации с первого взгляда кажутся впечатляющими. Сопровитесь давлению. Отказывайтесь от участия.

С другой стороны, если убедительная причина существует, не стоит участвовать в коллаборации ради самого участия — включайтесь по полной. Добейтесь максимума от тех избранных случаев коллаборации, в которых вы все-таки участвуете. Давайте разберемся, как это сделать.

## ПРИВЕДИТЕ ИХ В ВОСТОРГ

Почему люди не торопятся с вами сотрудничать? Одна из главных причин — отсутствие объединяющей цели. Возьмем в качестве примера международную компанию профессиональных услуг DNV. Группа из шести человек из двух отделов собралась заняться проектом коллаборации, чтобы реализовать привлекательную возможность. Первый отдел предоставлял компаниям консультационные услуги. Он работал с производителями продуктов питания, помогая им снизить риски заражения продуктов в цепи поставок, например бактериями E.coli. Второй отдел выдавал сертификаты пищевым компаниям, которые подтверждали чистоту своей цепи поставок. Консультационный и сертификационный отделы работали как совершенно независимые единицы, каждый с разными потребителями в пищевой индустрии. Они решили провести коллаборацию, чтобы обратиться к своим потребителям совместно. Они бы продавали сертификаты тем, кого консультировали, и консультировали тех, кого сертифицируют<sup>15</sup>. Запланированный проект обещал рост совместной прибыли на целых 50%, если бы, конечно, коллегам удалось реализовать свой план.

Прошло два года, проект бесславно заглох. Почему? Одной из основных причин было отсутствие объединяющей цели. Когда члены команды начали реализовывать проект, у консультантов была одна цель: увеличить доходы от *консультаций*. Аналогично, у сертифицирующего отдела была собственная цель: увеличить доходы от *сертификации*. В итоге ни одна из групп не стремилась особенно помогать другой заключать новые контракты.

Как следовало поступить руководителям проекта? Они бы могли предложить своим командам убедительную объединяющую цель, например «повысить *общую* долю на рынке на 50% за три года». Эта *общая* цель могла бы привести в восторг специалистов по продажам и убедить их работать вместе ради победы на рынке.

Майк в Agilent придумал такую объединяющую цель для проекта тройного квадруполя: *увеличить прибыль с 0 до 150 миллионов долларов за три года*. Как мы видели, изначально команда медико-биологических разработок отказалась работать с Майком, потому что они думали только об ограниченных возможностях тройного квадруполя с точки зрения предложения их клиентам. Весомая цель Майка учитывала *весь рынок*, а не только маленькую долю медико-биологической отрасли. Эта более широкая цель помогла объединить интересы двух отделов.

Подобные объединяющие цели очень ценны, потому что они заставляют людей подчинять свои индивидуальные интересы общему благу. В седьмой главе («Боритесь и объединяйтесь») я также подчеркивал важность общей цели при объединении членов команды. Поиск такой цели еще важнее при коллаборации, потому что в ней участвуют отделы с потенциально конфликтующими задачами.

В нашем исследовании мы просили людей проставить оценки утверждению: «Всегда добивается того, чтобы участники коллаборации понимали, что у них есть общая цель, а не просто преследовали свои личные интересы». Большинство женщин в нашей выборке получили более высокий балл в этом вопросе, чем мужчины. Почти половина женщин (47%) формулируют общие цели, в отличие от всего 39% мужчин.



## Второе правило рациональной коллаборации

Создайте объединяющую цель, которая приведет людей в такой восторг, что они подчинят ей собственные эгоистичные интересы.

Вы можете всплеснуть руками и воскликнуть: «Но я же не главный босс, а рядовой сотрудник! Я не могу придумать цель для кого-то в другом отделе!». Я часто слышу этот аргумент. Но вспомните ситуацию Майка в Agilent. Он не был боссом, которому бы подчинялись оба отдела. Ему нужно было убедить своих партнеров — равных ему по статусу — в другом отделе. Они могли ответить «нет», и сперва они так и поступили.

Коллаборация подразумевает работу с людьми, над которыми у вас нет формальной власти. Чтобы мотивировать и воодушевить их, вы можете сделать то, что сделал Майк, и поделиться с ними убедительной объединяющей целью. Мы уже видели, как сильные игроки использовали сходную тактику в шестой главе. Цель заключается в том, чтобы привести людей в восторг — вызвать у них эмоции, — чтобы в итоге коллаборация стала их приоритетом по сравнению с другими задачами их отдела.

Но будьте осторожны: не все объединяющие цели полезны. На основе двух десятилетий исследований и консультирования по вопросам коллаборации я выделил четыре характеристики, от которых нужно отталкиваться, чтобы сформулировать эффективную цель. Сделайте ее *общей, конкретной, измеримой конечной*. Самая знаменитая и успешная объединяющая цель всех времен — это, наверное, мечта президента Кеннеди, выраженная в его речи 1961 года: «Мы решили полететь на Луну... и нам нужно все это сделать, сделать правильно и сделать не позже конца этого десятилетия». Вот что значит *общая* цель: 400 тысячам человек — тем, кто создает ракеты, тем, кто работает над приземлением, скафандрами и так далее, — пришлось объединиться, чтобы ее реализовать. Цель была *простой* и конкретной: человек на Луне. Она была *измерима*. Миссия заканчивалась, когда человек безопасно возвращался на Землю. Она была конечной: на работу отводилось десятилетие.

Сравните «лунную цель» Кеннеди с целью, которую высказал тогдашний директор NASA Джеймс Вебб: *превосходство в космосе*<sup>16</sup>, включая спутники, науку, ракеты, приземление на Луну и так далее. Напоминает цели многих компаний, например такие, как стать «лучшим инвестиционным банком» или «ведущим розничным продавцом». Формулировка Вебба нарушала все четыре моих критерия. Это не общая цель, она не объединяет, например, инженеров — конструкторов спутников и ученых. Она была расплывчатой: чтобы ее объяснить, требовалась еще страница текста. Ее было невозможно измерить (что значит «превосходство»? ). Наконец, у нее не было дедлайна (так когда этого нужно добиться?).

Ключ к подбору всех четырех характеристик — конкретизация расплывчатых мест. Не говорите: «Наша цель — глобальная победа над малярией». Скажите: «Мы хотим снизить смертность от малярии до нуля в течение двадцати лет» и затем отслеживайте показатели по странам<sup>17</sup>. Не говорите: «Стать лидирующим поставщиком IT-решений для компаний в Далласе». Скажите: «Стать номер один по доле на рынке Далласа через три года». Не говорите: «Вырастить прибыль от продаж тройного квадруполя». Скажите: «Вырастить прибыль с нуля до 150 миллионов долларов за три года».

## НАГРАЖДАЙТЕ КОЛЛЕГ (ДА, НО КАК?)

Ребята в DNV столкнулись с еще одной проблемой: принятые у них стимулы производительности не подходили для совместного проекта. Специалисты получали денежные премии в зависимости от того, насколько хорошо шел бизнес. Консультанты — в зависимости от производительности их отдела. Стив Керр, бывший ведущий директор по обучению в General Electric, описал эту проблему в статье с отличным названием «Глупо награждать А и рассчитывать на Б» (On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B)<sup>18</sup>. Глупо награждать индивидуальную работу, надеясь на сотрудничество. Это не работает.

Полевые сотрудники Agilent обожали тройной квадруполь. Их клиенты в пищевой промышленности, охране окружающей среды, криминалистике и в Китае мечтали о нем. Так что специалисты по продажам должны были получить огромные бонусы, если бы квадруполь стал частью их ассортимента. Но как быть со специалистами по продажам в отделе медико-биологических разработок? Продажи фармацевтическим и биотехнологическим компаниям будут ничтожными. Так зачем беспокоиться о продукте, если их за это никто

не поощрит? Майк учел эту проблему и нашел решение. Он заявил, что *все* доходы от продаж тройного квадруполя будут относиться на счет отдела медико-биологических разработок. Его не интересовали прибыли, которые мог бы получить его отдел. Команда медико-биологических разработок получит премию, даже если продукт будет продаваться пищевой промышленности. Он дал коллегам огромный стимул развивать продукт. И действительно, когда они увидели, какими огромными получаются суммы, их мотивация подскочила.

Когда я обсуждал этот пример с Майком, я спросил его: «Кажется, что стимулы были у всех, кроме вас?». Он усмехнулся и ответил: «С моей стороны это не был чистый альтруизм». Да, Майк в первую и основную очередь думал о том, что было лучше для Agilent. Но у него был и другой мотив для разработки тройного квадруполя. Его отдел в конечном счете планировал создать другой продукт, который зависел от разработки тройного квадруполя. С точки зрения Майка, тройной квадруполь был частью долгосрочной стратегии. Кроме того, во время последней аттестации руководитель Майка отметил, что, хотя он хорошо работает на своем месте, ему не хватает широты мышления. «Вы застряли в своем забое, — сказал босс. — Это часто происходит с молодыми руководителями. Чего я от вас по-настоящему хочу, так это чтобы вы думали более широко, в рамках всей компании». Продвижение тройного квадруполя для Майка было способом улучшить эффективность всей компании.

Стимулы для всех трех сторон — для полевых сотрудников, для людей из команды медико-биологических разработок и для команды Майка — были сбалансированы. Они укрепляли объединяющую цель. Всегда, когда это возможно, настраивайте систему вознаграждения таким образом, чтобы мотивировать людей направить их усилия на преследование объединяющей цели. В нашем исследовании женщины несколько более мужчин преуспели в балансировании стимулов. 34% женщин получили высокую оценку по утверждению «Всегда добивается того, чтобы коллеги по коллаборации имели высокую мотивацию к участию». Только 29% мужчин получили высокий балл по этому пункту. И, как я и ожидал, мужчины и женщины, получившие высокий балл в этой части, оказались более хорошими работниками.

Продумывайте стимулы тщательно. Я часто видел, как люди пытаются вознаграждать саму деятельность, а не результаты коллаборации. Многие руководители поощряют совместную работу, например вступление в общую команду, комитет, совместные поездки на заводы заказчиков. И ставят галочку: «Был на совещании комитета». Когда вы награждаете людей за деятельность, ее вы и получаете — бурную. Это приводит к избытку коллаборации и к тому, что люди работают слишком много часов (и вечеров). Деятельность — это деятельность, а не результат. В счет должны идти *достижения*.

Третье правило рациональной коллаборации

Награждайте людей за результаты коллаборации, а не за процесс.

## **ВЫКЛАДЫВАЙТЕСЬ ПО ПОЛНОЙ**

Тэмми, сорокадвухлетняя руководитель отдела технической поддержки в калифорнийской компании грузоперевозок, рассказала нам, что, когда ее отдел формировал бюджет, приоритеты отдела стояли на первом месте, а совместные инициативы, нуждающиеся в ресурсах, финансировались по остаточному принципу<sup>19</sup>. «На тот момент мы распределили почти все деньги и лучших людей». В итоге отдел загубил несколько важных совместных проектов, например проект коллаборации с отделом персонала и отделом логистики, который бы позволил лучше обслуживать грузовики. Ключевые сотрудники проекта коллаборации уделяли ему лишь часть своего времени, денег тоже не хватало. Проект провалился<sup>20</sup>.

Люди часто заполняют свой график задачами, которые они обязаны выполнить на благо своего отдела, уделяя оставшееся время — свою «ночную» смену, так сказать, — совместным проектам. По словам одного сотрудника из нашего исследования, «главная проблема — найти время. Помощь кому-то в другом отделе всегда менее приоритетна, чем работа в собственном отделе». В итоге люди уделяют слишком мало времени выполнению обязательств по совместным проектам.

Чтобы увеличить шансы коллаборации на успех, вам нужен механизм принуждения, который заставит людей отдать вашему проекту достаточно времени, усилий и финансовой поддержки.

Майк из Agilent также задумался о том, насколько полно выложатся его партнеры при работе над тройным квадруполем. Их притягивала протеомика, и лучшие люди наверняка хотели бы посвятить ей 100% своего времени. Тогда тройным квадруполем занималась бы «команда запасных», да и то вполсилы. Чтобы снизить риск, Майк добился того, чтобы отдел медико-биологических разработок собрал две отдельные команды: одну для протеомики, вторую для тройного квадруполя. Как вспоминает Майк: «Я перевел некоторых своих людей в команду тройного квадруполя на полную ставку. Я позвал своего лучшего маркетолога и сказал: теперь это твоя новая работа».

Майк также просмотрел и одобрил сотрудников из команды медико-биологических разработок: «Я их всех хорошо знал, так что выбрал в свою команду тех, кто был мне нужен». Он также добился того, чтобы персонал, назначенный на проект, мог посвятить ему 100% своего времени. «У нас в Agilent есть поговорка, — сказал он мне. — Неполная занятость — неполный результат». Майк также добился того, чтобы команда разработки тройного квадруполя получила необходимые средства (как вы помните, он направил часть собственного бюджета на то, чтобы финансировать проект на 100%). Майк создал то, что я называю «бюджет коллаборации», который включает три раздела: время (сколько штатных сотрудников работают над проектом), навыки (есть ли у этих людей необходимые навыки) и деньги (сумма, выделенная на проект). Рациональная коллаборация требует, чтобы участники изначально взяли на себя определенные обязательства по времени. Если вы не можете уделить проекту все силы, сократите масштаб проекта, растяните график или убейте проект. Благодаря моим исследованиям и консультациям я убедился в том, что недофинансированные проекты коллаборации чаще всего обречены.

Четвертое правило рациональной коллаборации

Посвятите все ресурсы (время, навыки, деньги) коллаборации.

Если не получается, урежьте или бросьте проект.

## **ЗАВОЮЙТЕ ДОВЕРИЕ, НЕМЕДЛЕННО**

Во время коллаборации мы порой работаем с людьми, прежде нам неизвестными или малознакомыми, отчасти потому, что набираем людей из отделов и областей, которые отделены друг от друга. Отсюда возникает дефицит доверия. У нас не было шанса наладить отношения с незнакомцами, и мы еще не успели построить крепкие отношения с едва знакомыми. Мы даже иногда не доверяем известным нам партнерам, если предыдущие проекты кончились неудачно.

Доверие — ключевая проблема коллаборации. Мы можем определить доверие как уверенность людей в том, что коллеги всякий раз будут качественно выполнять свою работу<sup>21</sup>. В нашем исследовании почти половина из 5000 опрошенных (46%) сказали, что во время коллабораций они сталкивались с недостатком доверия. Очень жаль. Участники нашего исследования, которые налаживали доверительные отношения с коллегами по коллаборации, работали куда лучше (корреляция между оценкой за «очень хорошо налаживает отношения с коллегами» и производительностью была очень высока — 0,70). Женщины завоевывают доверие чуть лучше, чем мужчины. Например, Анна, сотрудник компании обработки данных, прилежно работает над тем, чтобы добиться доверия в проектах коллаборации. «Я работаю в офисе, находящемся далеко от большинства людей, с которыми я сотрудничаю. Но мы уделяем время телефонным переговорам, и я часто путешествую, чтобы встречаться с ними, налаживать отношения и завоевывать их доверие. Так что знаю, что люди, на которых я должна положиться, выполняют работу в своей сфере, а они знают, что могут положиться на меня и что я при необходимости и сразу приду к ним на помощь»<sup>22</sup>.

Что же делать, если вы не доверяете вашим партнерам или серьезно в них сомневаетесь? Учитывая динамику современной деловой жизни, наверное, вы не можете выделить достаточного времени на укрепление отношений до того, как приступить к коллаборации. Значит, вы обречены на посредственную коллаборацию? Вовсе нет. Наши примеры подсказывают, что, используя некоторые техники, можно довольно быстро выстроить доверительные отношения.

Первый шаг состоит в том, чтобы понять, *почему* отсутствует доверие. В зависимости от ответа вы можете использовать различные «усилители доверия», чтобы улучшить отношения (смотрите таблицу «Как применять усилители доверия»).

Как вы видели, Майк в Agilent боялся, что кое-кто может отказаться сотрудничать. Майк знал, что может положиться на Карла, главу отдела медико-биологических разработок, если тот даст слово. Проблема была в подчиненных Карла. Как вспоминает Майк: «В проект входили люди, которые были не согласны с нашим решением создать тройной квадруполь». Так что, когда они с Карлом все-таки взялись за квадруполь, они разослали всем письмо об их решении и обязательствах, которые они на себя взяли. Это публичное обязательство свидетельствовало о высоком уровне доверия между лидерами команд. И раз уж они могли доверять друг другу, значит, могли и нижестоящие сотрудники.

Майк также опасался, что отдел медико-биологических разработок отдаст свою задачу на откуп «команде запасных». Он не верил, что они готовы укомплектовать проект высококвалифицированными специалистами. Поэтому добился того, чтобы на работу с тройным квадруполем действительно назначили лучших сотрудников, которые посвящали ему 100% своего времени. Со своей стороны он потребовал от подчиненных того же, чтобы партнеры из отдела медико-биологических разработок не сомневались в его команде. Теперь обе стороны были уверены в том, что проект обладает всеми необходимыми ресурсами. И Майк сделал дополнительный шаг: ввел обязательные ежеквартальные отчеты, благодаря которым проверял, насколько полно отдают себя участники проекта его осуществлению и движется ли проект согласно графику.

#### Пятое правило рациональной коллаборации

Если вы не доверяете партнерам, используйте усилители доверия, чтобы быстро и адресно решать проблемы в отношениях.

Со временем отношения между Майком и его коллегами в отделе медико-биологических разработок окрепли, и проект преуспел. Два с половиной года спустя Agilent представила тройной квадруполь на выбранных компанией рынках. Спустя три года тройной квадруполь принес более чем 150 миллионов долларов годового дохода. Цель достигнута.

Как применять усилители доверия

#### Источник недоверия

Нехватка опыта или ресурсов. Вы не уверены, что у вашего партнера есть время, деньги или навыки, чтобы проделать высококачественную работу к назначенному сроку.

Коварные намерения. Вы подозреваете, что партнер не выполнит свои обязательства по отношению к объединяющей цели.

Недопонимание. Между вами нет согласия по поводу того, что нужно сделать, когда и как.

Неизвестность. Вы и ваши партнеры плохо знакомы друг с другом, вы пришли из разных мест (отделов, подразделений, у вас разное образование, национальность и так далее).

Как мы могли заметить, работа Майка с тройным квадруполем продемонстрировала все пять правил рациональной коллаборации: он создал веское экономическое обоснование (и был готов отказаться от проекта, если бы он был недостаточно хорош). Он сформулировал притягательную объединяющую цель «от нуля к 150 миллионам долларов за три года». Он правильно сбалансировал стимулы, в частности, перераспределив все доходы в пользу отдела медико-биологических разработок. Он добился того, чтобы проект получил все необходимые ресурсы (деньги, навыки, время). И он использовал усилители доверия, чтобы наладить отношения с партнерами и убедить их выполнять общие задачи. Этот рациональный подход к коллаборации привел к огромным успехам проекта и, следует добавить, к личным успехам Майка. В 2009 году после того, как его босс ушел на пенсию, Майк получил повышение и стал

#### Подходящий усилитель доверия

Проверяйте партнеров (то есть попросите предъявить доказательства, результаты предыдущих проектов). Начните с малого (например, дайте тестовое задание).

Проверяйте.

Начните с малого.

Добивайтесь публичного объявления об обязательствах (пример: письмо Майка в Agilent).

Уточняйте и обучайте (пример: Майк в Agilent рассказал отделу медико-биологических разработок о размере рынка).

Наладьте отношения (командные упражнения).

Поделитесь личной информацией, чтобы узнать друг друга лучше.

президентом группы. В 2015 году он стал директором Agilent Technologies. Да, именно так. Майк из нашей истории — не кто иной, как Майк Макмаллен, исполнительный директор международной компании, ежегодный доход которой превышает 4 миллиарда долларов.

## **ЦЕЛЬ КОЛЛАБОРАЦИИ — НЕ ОНА САМА**

В начале этой главы мы рассказали о том, как врачи и медсестры в больнице Форт-Додж не могли скоординировать лечение Тома Уилсона, хронически больного пациента. Но история на этом не кончается. В 2012 году собрались вместе три лидера местной системы здравоохранения: Сью Томпсон, президент и ведущий исполнительный директор UnityPoint Health в Форт-Додже, Пэм Хэлворсон, ведущий исполнительный директор Triform Physicians Group, и Дэй Шривер, главная медсестра районной больницы Trinity. Они запустили программу радикальных реформ, которые воодушевили команды врачей, медсестер и других медицинских работников и заставили их работать по-новому<sup>23</sup>.

Хотя у команд не было правил рациональной коллаборации, они использовали похожий подход. Применяя идею «обоснования» (правило 1), персонал оценил, где и в какой степени коллаборация будет затратна или выгодна для пациентов. Одна из сфер работы явно давала положительный баланс «уравнения коллаборации» — это была работа с дорогим обходящимися пациентами, такими как Уилсон, страдающими от множества хронических заболеваний. На таких пациентов уходила непропорционально большая часть больничного бюджета, и из-за них также повышались затраты на повторную госпитализацию. Если бы система здравоохранения могла заботиться о таких пациентах более скоординированно, они бы могли существенно сэкономить и улучшить качество медицинской помощи.

Тогда команды в Triform и Trinity сформулировали объединяющую цель (правило 2) своей программы: *сократить повторную госпитализацию до уровня, после которого положены штрафы*. Правительственная программа, в которой участвовали Triform и Trinity, штрафовала высокий уровень повторной госпитализации. В Форт-Додж этот уровень был высоким: 11,3% поступивших пациентов снова возвращались в больницу. Приняв уровень, при котором назначался штраф, за цель, Trinity и Triform потребовали от всего персонала понять задачу предотвращения дорогостоящей регоспитализации. Помимо прочего, команды мотивировали веский и объединяющий стимул (правило 3) — снизить показатель регоспитализации или заплатить штраф.

Команды медицинских организаций выделили на реализацию программы все необходимые ресурсы (правило 4). Врачи, например такие как терапевт Уилсона, принимали участие в коллаборационных мероприятиях, организация также наняла в штат координатора по кросс-сотрудничеству. Чтобы активнее продвигать коллаборацию, персонал в Triform и Trinity проводил еженедельные совещания, рассматривая случаи регоспитализации, приглашая медсестер, терапевтов и специалистов, а также персонал из других больниц, клиник, домов престарелых, психологических центров и домашних сиделок. Эти встречи помогали сотрудникам познакомиться друг с другом, укрепляя доверие (правило 5).

Следуя правилам рациональной коллаборации, персонал в Форт-Додж снизил уровень регоспитализации с 11,3% до 8,6% — ниже федеральных требований — за два года. Жизнь Тома Уилсона также изменилась. Теперь он мог положиться на личную команду врачей, медсестер и социальных работников, которые дружно работали над тем, чтобы предложить ему качественное лечение. Патронажная сестра посещала его чуть ли не каждую неделю, чтобы проверить его состояние, посмотреть на его показатели и пересмотреть назначения.

Более осознанный подход к коллаборации позволил персоналу Форт-Додж сократить затраты и улучшить качество ухода. Но он также защитил их от противоположной напасти — от избытка коллаборации. В стремлении скоординировать усилия мы часто теряем из виду наши истинные цели и ценности. Мы думаем, что чем больше коллаборации, тем лучше. Что ключ к успеху — навести больше связей, заниматься нетворкингом и координировать всех вокруг. Это ложное убеждение. Цель коллаборации не в ней самой. Цель — в улучшении производительности.

Рациональная коллаборация — последний из семи методов, которые можно использовать, чтобы преодолеть парадигму «тяжелого труда» и заняться вместо этого «умным трудом». Главная трагедия наших рабочих традиций заключается в убеждении, что мы, чтобы преуспеть, должны жертвовать самым важным. Мы тратим на работу больше часов и берем на себя больше

задач, обкрадывая свою семью, друзей, хобби, здоровье и сон. Вскоре мы выгораем, чувствуем неудовлетворенность личными отношениями и погрязаем в проблемах со здоровьем. И тогда возникает главный вопрос: означает ли использование семи методов «умной работы» и повышение производительности, что вы должны пожертвовать личным благополучием? Как показывает наше исследование — нет. Но вам придется предпринять еще некоторые дополнительные шаги для того, чтобы достичь цели, о которой большинство людей только мечтают, — стать мастером своего дела и на работе, и дома. Следующая и последняя глава расскажет вам, как этого добиться.

#### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

*Концепция «тяжелого труда»*

Чем больше коллаборации, тем лучше.

*С точки зрения «умной работы»*

Избыток коллаборации так же плох, как и ее недостаток. Разрушение границ между отделами — не решение проблемы. Наш способ — рациональная коллаборация — поможет вам сотрудничать эффективно и продуктивно.

#### ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

- Организации и сотрудники склонны к двум грехам: избыточной и недостаточной коллаборации. Одни люди слишком мало сотрудничают с другими отделами и командами, а другие только и делают, что бегают по комитетам.
- Чтобы избежать крайностей недостатка или избытка коллаборации, лучшие сотрудники применяют рациональную коллаборацию: они тщательно выбирают, в каких проектах участвовать (и отказываются от остальных), и затем следуют особым правилам для того, чтобы выбранные проекты пришли к успеху.
- В нашем исследовании люди, которые использовали рациональную коллаборацию, оказались на 14% выше в рейтинге производительности, чем те, кто этого не делал. Женщины получили от этого метода больше выгоды, чем мужчины.
- Рациональная коллаборация включает следующие пять правил:
  - Найдите экономическое обоснование — убедительную причину — для любой инициативы по сотрудничеству, большой или маленькой. Если причина не выглядит веской, ответьте «нет».
  - Создайте объединяющую цель, которая приведет людей в восторг и заставит их сделать ваш проект приоритетной задачей.
  - Награждайте людей за результаты сотрудничества, а не за его процесс.
  - Уделите все ресурсы — время, навыки и деньги — коллаборации. Если вы не можете получить эти ресурсы, уменьшите масштаб проекта или убедите его.
  - Оперативно применяйте усилители доверия в случае возникновения проблем в отношениях с партнерами.

## Часть III БАЛАНС ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

### Глава 9 МАСТЕР СВОЕГО ДЕЛА... И ДОСУГА

Я начал описанное в этой книге исследование ради ответа на вопрос: почему одни люди работают лучше других? И по мере продвижения вперед я начал замечать интересную взаимо-

связь: многие из лучших сотрудников — те, кто использовали методы, описанные в этой книге, — пользуются некоторыми преимуществами и за пределами офиса. Они меньше страдают от стресса, ведут более сбалансированную жизнь и более удовлетворены своей работой.

Сьюзен Бишоп, владелица маленькой компании по подбору руководящего персонала, о которой мы рассказывали во второй главе, преобразовала свой бизнес в соответствии с принципом «Делать меньше, да лучше». Она ввела строгие правила отбора клиентов и проектов, которыми будет заниматься (и которыми заниматься не будет), и полностью посвятила себя тем задачам, за которые бралась. Как рассказала нам Бишоп, качество ее жизни значительно выросло как на работе, так и за ее пределами. Она не только лучше работала, она чувствовала себя более увлеченной, удовлетворенной и энергичной.

Бишоп отчасти связывает подъем своего ощущения благополучия с более правильным балансом работы и отдыха. До введения правил этот баланс был, по ее словам, «ужасным». После принятия правил Бишоп продолжала усердно работать, но при этом чувствовала, словно у нее «с плеч свалился огромный груз». Ей больше не приходилось иметь дело «с клиентами, которых я ненавидела», а также с отнимавшими массу времени мелкими клиентами. Поскольку она и ее команда больше не были завалены запросами на поиск персонала вне своей первоначальной сферы интересов и для мелких компаний, они могли выбирать выгодные предложения, как, например, подбор директора концертного зала Радио-сити-мьюзик-холл в Нью-Йорке. А после рабочего дня у Бишоп оставались силы, которые были ей очень нужны, чтобы преодолеть горе, обрушившееся на ее семью, — жених ее дочери погиб во время террористической атаки 11 сентября 2001 года. Через несколько лет она еще и получила докторскую степень и начала вторую карьеру — преподавателя в школе бизнеса.

Бишоп определенно была не единственной, кто заметил улучшения в своей личной жизни. Грэг Грин, директор школы, о котором мы рассказали в третьей главе, сказал, что когда предложенная им реформа удалась, его уровень стресса снизился. До того, как он «перевернул» модель обучения в школе Клинтондейл, он пребывал «в максимальном стрессе». Коллектив учителей был вечно недоволен, Грэг переживал из-за своего будущего, плохо спал, у него возник «ряд проблем со здоровьем». После реформы, когда он вновь почувствовал, что контролирует происходящее, и Грэг, и его подчиненные смогли расслабиться.

Меня заинтриговали примеры Бишоп и Грина, и я задумался, существует ли статистически подтвержденная связь между семью методами и улучшением баланса жизни. Потенциально эта связь обещала потрясающие перспективы. Мы считаем, что повышение производительности в любой сфере требует личного самопожертвования. Мы верим, что для того, чтобы подняться на вершину, нужно посвятить себя работе целиком: работать без отпусков, пренебрегать детьми и супругами, проводить выходные и праздники за экранами компьютеров. И потому мы склонны позволять рабочим обязанностям вырваться из-под контроля. Затем, чтобы восстановить какое-то подобие баланса в нашей жизни, мы отрываемся от монитора и окружаем личную жизнь чем-то вроде стены, чтобы не позволить работе раздавить ее. Дома мы отключаем телефоны, не проверяем электронную почту, когда смотрим, как наши дети играют в бейсбол, или уходим с работы пораньше в определенные дни — что угодно, лишь бы не дать работе похоронить личную жизнь. Но такие меры приводят только к лечению «симптомов» — результатов переработки, а не самой болезни, которой является, собственно, работа.

Если семь методов «умной работы» способны улучшать баланс трудовой жизни, то работа может стать частью решения, а не проблемы. Работая умнее, мы сможем нацелиться на ключевую причину, из-за которой страдает наша личная жизнь. Мы могли бы выбрать несколько приоритетных направлений, в которых создается максимальная ценность, затем приложить интенсивные, целенаправленные усилия на то, чтобы получить необходимые навыки. Затем мы могли бы выбрать те сферы работы, где наша страсть сочетается с осмысленностью труда. Мы могли бы тщательно выбирать тактики вдохновения и влияния, чтобы убеждать коллег поддерживать наши идеи. Мы могли бы участвовать в меньшем количестве командных совещаний, но при этом вести энергичные споры на тех встречах, которые посещаем, чтобы находить лучшие решения. Наконец, мы могли бы участвовать только в полезных коллаборациях и отказываться от всех остальных. Вместо того чтобы тратить столько мучительных усилий, стараясь усмирить лавину рабочих обязанностей, а потом жаловаться на неизбежные неудачи, мы могли бы исправить главную поломку — само устройство работы.

Чтобы убедиться в наличии связи между использованием семи методов и благополучием, мы составили специальный опросник, в котором задавали участникам нашего исследования вопросы по поводу трех специфических сфер, связанных с их работой: баланса трудовой жизни, профессионального выгорания и удовлетворенности работой<sup>1</sup>. Мы изучили полученные данные и убедились в том, что профессиональное освоение семи методов действительно коррелирует с благополучием, связанным с работой. Оказалось, что способ достичь и более высокой производительности, и большего благополучия заключается не в том, чтобы работать дольше, а потом защищать свою личную жизнь от рабочих обязанностей. Он заключается в том, чтобы сконцентрироваться и *работать умнее. Работать над тем, как вы работаете, а не над тем, чтобы защитить себя от работы.*

Насколько связаны семь методов и благополучие личности, как мы его здесь определяем? Как вы помните из первой главы, семь методов отвечают за фантастические 66% отклонения, которые мы наблюдали в производительности людей. Другие факторы, например демографические или количество часов работы, тоже имеют значение. В сравнении с ними семь методов дают 29% отклонения в благополучии участников, связанном с работой. Можно догадаться, почему в личной жизни эти методы не так успешны, как при повышении производительности. На баланс нашей трудовой и личной жизни влияет много других факторов: начиная с места жительства, длительности дороги от дома на работу, качества отношений с коллегами, зарплаты, стиля управления руководством, заканчивая состоянием здоровья и так далее. Но все же 29% — это немало. Эти данные показывают, что, применив все семь методов, можно существенно улучшить баланс трудовой и личной жизни, свое отношение к работе и удовлетворение ею.

Здесь следует сделать важную оговорку. Хотя семь методов и улучшают благополучие, связанное с трудовой деятельностью, некоторые из них все же приводят к ухудшению отдельных качеств жизни. Поэтому, чтобы максимально улучшить баланс в своей жизни, недостаточно просто стремиться использовать все семь методов. Чтобы предупредить возможные негативные побочные эффекты, вам также надо применять три дополнительные тактики. Давайте сначала взглянем на то, как семь методов «умной работы» влияют на благополучие, а затем изучим эти особые тактики, чтобы стать настоящими мастерами своего дела.

## **КАК РЕАЛЬНО УЛУЧШИТЬ БАЛАНС ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ?**

Чтобы оценить, насколько семь методов помогают людям достигать лучшего баланса трудовой жизни, я использовал подход, предложенный профессором Гарвардской школы бизнеса Лесли Перлоу<sup>2</sup>. Мы попросили участников оценить себя, используя шкалу от 7 (совершенно согласен) до 1 (совершенно не согласен) по следующему утверждению «Мои рабочие обязанности мешают моей личной и семейной жизни». Поскольку на такой вопрос можно ответить только за себя, мы ограничили наше исследование 2000 человек (из 5000 участников исследования), которые оценивали сами себя (остальных оценивали их боссы или непосредственные подчиненные).

Когда мы собрали наши данные, то несколько не удивились, увидев, как нелегко приходится людям. Почти четверть (24%) из наших 2000 участников совершенно или просто соглашались с тем, что работа мешает их семейной и личной жизни, в то время как еще одна четверть (27%) соглашались с этим отчасти. Почти половина (49%) ответили, что баланс между жизнью и работой их несколько или совершенно не беспокоил.

Что неудивительно, многие из тех, кто работал подолгу — в среднем от 50 до 65 часов в неделю, — отметили, что работа мешает их личной и семейной жизни. При таком объеме работы они теряли свободные вечера и выходные. Если вы работаете, скажем, 50 часов, то есть 9 часов в рабочий день и пять в выходные, то вам будет сложно уделить время семье. Ну а если вы набираете 65 часов в неделю, найти время для семьи становится практически невозможно.

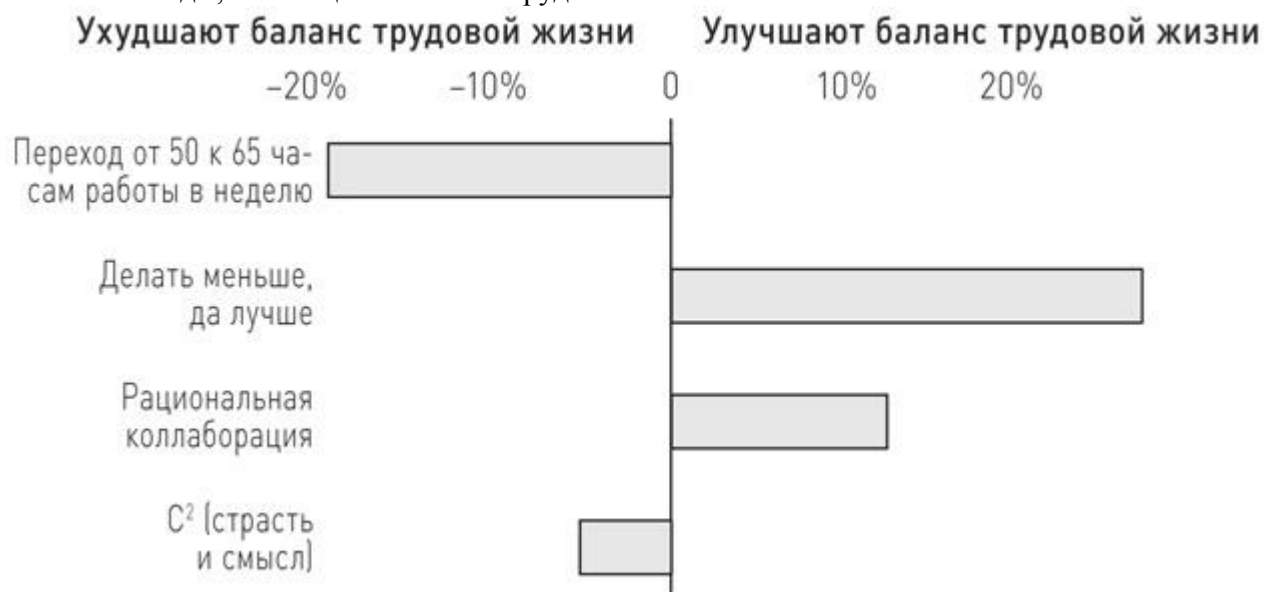
Два метода особенно заметно улучшали баланс трудовой жизни. В первую очередь, это был метод «делать меньше, да лучше». Когда вы сужаете объем вашей работы и отбрасываете менее важные задачи, вы можете свободно выбирать, чем заняться на досуге. Рациональная коллаборация также улучшает баланс трудовой жизни. Используя коллаборацию, люди получают помощь, которая позволяет им работать меньше. В то же время те, кто сотрудничает *рационально*, не тратят лишнего времени на ненужные совещания и ночные



телефонные переговоры. Они сокращают время, необходимое для коллаборации, уменьшая и риск того, что работа будет мешать их личной жизни.

«Умная работа» улучшает баланс трудовой жизни

Ключевые методы, влияющие на баланс трудовой жизни



*Примечание.* График показывает результаты регрессионного анализа 2000 человек, прогнозируя эффекты влияния семи методов и количества часов работы в неделю на показатель баланса трудовой жизни, оцененный по 7-балльной шкале: «Мои рабочие обязанности мешают моей личной и семейной жизни». Значения были перевернуты таким образом, чтобы более высокий балл (7) означал отсутствие помех, то есть хороший баланс между работой и семейной/частной жизнью.

Положительная оценка по горизонтальной оси означает улучшение баланса трудовой жизни, а отрицательная — ухудшение баланса трудовой жизни. График показывает эффект перехода от плохого положения (ниже 10%) к мастерству (выше 10% по использованию этого метода) для каждого метода. Остальные методы дают незначительное отклонение. Например, освоив метод «делать меньше, да лучше», человек, скорее всего, поднимется на 26 пунктов в рейтинге баланса трудовой жизни (то есть с 60-го до 86-го перцентиля).

Наш анализ преподнес и неожиданный результат: оказалось, что один из методов — сочетание смысла и страсти в работе — ухудшал баланс трудовой жизни. Многие люди считают страстное отношение к работе исключительно положительным явлением, но, судя по всему, страсть мешает соблюдать границы между работой и личной жизнью.

Кэт, сорокатрехлетняя помощница руководителя из нашего исследования, любила свою работу в рекламной компании в Оклахоме<sup>3</sup>. По результатам опроса она получила высокую оценку как за страсть к работе, так и за ее осмысленность. Почти каждый день она с энтузиазмом шла в офис, потому что ее радовала возможность обучения, которую предоставляла компания. Она чувствовала, что вносит ценный вклад в дело, помогая специалистам по продажам организовывать командировки, сдавать отчеты и выполнять остальную бумажную работу. Ее производительность поместила ее в верхний 11-й перцентиль среди прочих участников. Но она оценила свой баланс трудовой и личной жизни очень низко, отчасти потому, что она так сильно любила работу, что продолжала думать о ней дома.

Предыдущие исследования вовлеченности сотрудников — концепция, сходная со страстью, — также отмечали связь между страстью и плохим балансом трудовой жизни. Исследование 844 пожарных, парикмахеров, преподавателей, сиделок, банкиров и других работающих взрослых в Соединенных Штатах показало, что вовлеченность сотрудников, оцененная по степени энтузиазма, усердия и погружения в работу («когда я работаю, я забываю обо всем вокруг») нарушала границы между работой и семейной жизнью («моя работа отвлекает меня от семейных дел более, чем мне бы хотелось»)<sup>4</sup>. Слишком большая любовь к работе ухудшала баланс между работой и личной жизнью<sup>5</sup>.

Когда вы со страстью и вовлеченностью подходите к работе, могут пострадать другие области вашей жизни. Вы будете так заняты, что задержитесь на час. Не успеете заметить, а на часах уже семь вечера, и вы опоздаете на ужин с семьей. Или успеете на ужин, но будете отвлекаться и думать о работе. Либо вы так заиклитесь на своих рабочих задачах, что потеряете сон или бросите занятия спортом.

## **КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ВЫГОРАНИЕ?**

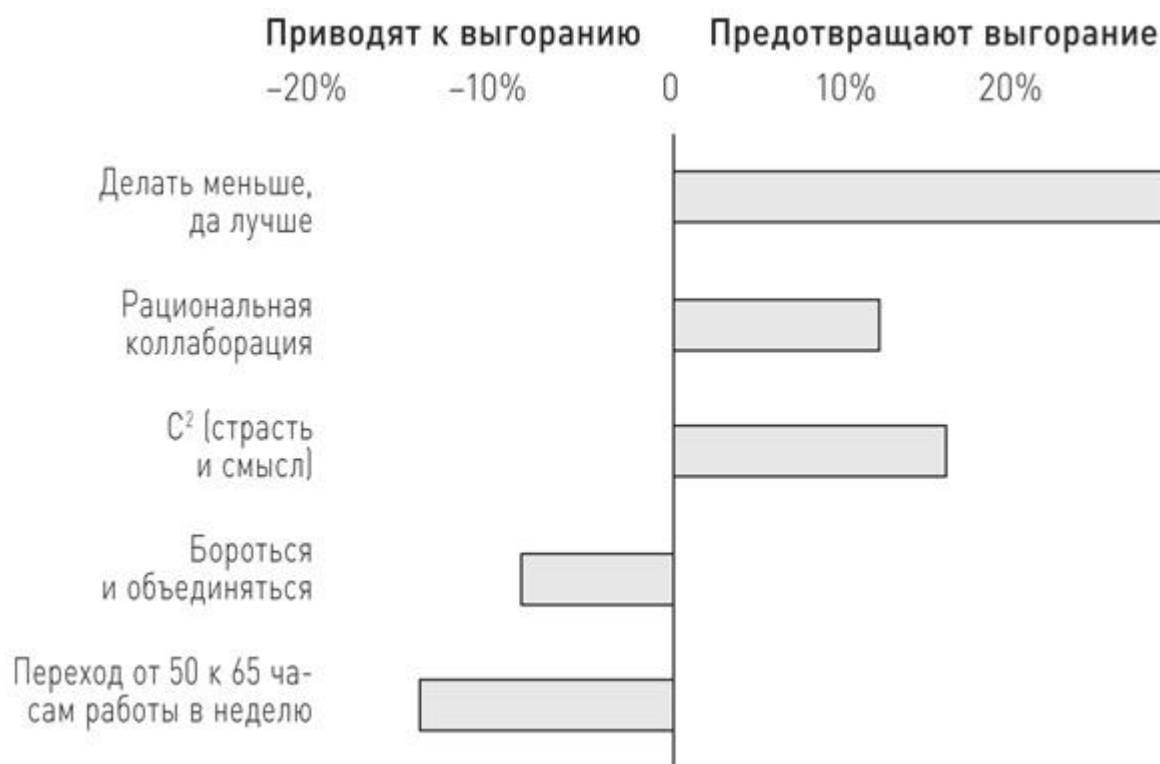
Клиника Майо определяет профессиональное выгорание как «специфическую разновидность рабочего стресса — состояние физического, эмоционального или ментального истощения в сочетании с сомнениями в своей компетенции и ценности своей работы»<sup>6</sup>. Такой рабочий стресс очень распространен. Мы попросили 2000 человек, оценивавших себя в нашей выборке, чтобы они отметили свой уровень связанного с работой выгорания. Многие признали некоторую степень ментального и эмоционального истощения. Около пятой части (19%) полностью согласились с тем, что чувствовали себя выгоревшими. Еще одна четверть (25%) отчасти соглашались, а оставшиеся 56% сообщали об отсутствии или слабом чувстве выгорания.

Выгорание — серьезная проблема. Исследования связывают его с такими неприятными последствиями, как сердечно-сосудистые заболевания, разочарование в браке и депрессия<sup>7</sup>. К счастью, наше исследование показало, что некоторые методы снижают риск выгорания. Например, метод «делать меньше, да лучше» может защитить людей от истощения на работе, потому что сокращает количество приоритетных задач, которые нужно выполнять и контролировать. Сходным образом, если вы используете более рациональный подход к коллаборации, ваши партнерства помогают достигать большего за меньшее время, таким образом предупреждая истощение. Обе эти практики предотвращают физическое и ментальное выгорание на работе.

Существует и другой аспект выгорания — эмоциональное истощение. Как подсказывает определение клиники Майо, выгорание может быть результатом ощущения, что работа полна стресса, межличностных трений и бессмысленной суеты. Методы «умной работы» также регулируют этот эмоциональный аспект выгорания.  $S^2$  — сочетание страсти и смысла — помогает предотвращать эмоциональную усталость. Люди, ощущающие страсть и чувство осмысленности, с радостью идут на работу каждый день, снова и снова находя глубокую значимость в том, чем они занимаются. Когда мы с коллегами брали интервью у директора Грэга Грина и его подчиненных в 2016 году, они все еще сталкивались с теми же проблемами работы со сложными учениками, что и до «переворота» в школе Клинтондейл. Но если раньше работа их выматывала, то теперь она наполняла их энергией и вдохновляла во многом потому, что позволяла им уделять больше времени обучению детей, а не наказаниям и предотвращению драк. Все часы, что мы провели в школе, Грин и его коллеги с восторгом рассказывали нам о «перевернутой» модели, о том какие новые технологии они хотят испытать, и, самое главное, как «перевернутая» модель влияет на их учеников. Они демонстрировали глубокую страсть к работе и ощущали ее как осмысленное занятие. Они все еще тяжело трудились, но достигали большего и чувствовали себя менее выгоревшими.

«Умная работа» снижает выгорание

Ключевые практики, которые предотвращают выгорание на работе



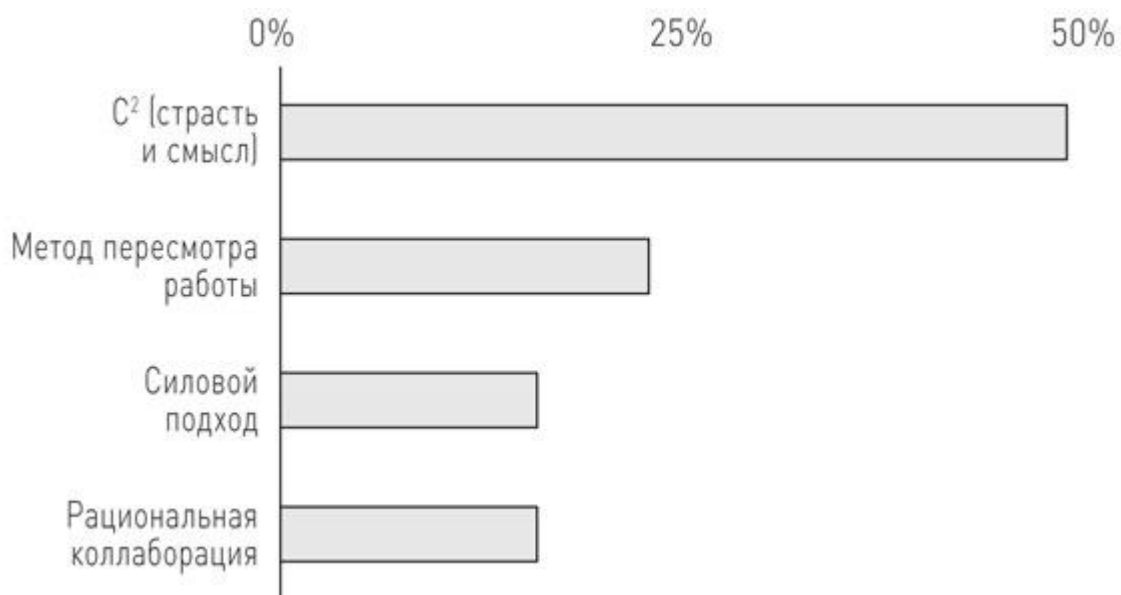
*Примечание.* Горизонтальная ось показывает повышение или снижение уровня выгорания в перцентилях в нашей выборке из 2000 человек (на основе регрессионного анализа). Для каждого метода график показывает эффект перехода от слабой позиции (нижние 10%) к мастерству (попадание в топ-10% по данному методу). Использование остальных методов приводит к незначительным результатам. Например, освоив метод «делать меньше, да лучше», человек, скорее всего, поднимется на 29 пунктов по показателю «предотвращение выгорания» (то есть от 60-го до 89-го перцентиля в рейтинге предотвращения выгорания).

Меня удивило то, что один из наших семи методов — «бороться и объединяться» — *повышал* шансы выгорания. Подумав, я пришел к возможному объяснению. Страстные дебаты во время совещаний могут приводить к лучшим решениям, но они также способны утомлять: вы раздражаетесь, бурно жестикулируете, повышаете голос, атакуете и защищаетесь. Исследования показали, что качественные интеллектуальные поединки (то, что ученые называют когнитивным конфликтом) часто сопровождаются личными трениями или эмоциональным конфликтом<sup>8</sup>. В исследовании 612 сотрудников, работающих в таких отраслях, как производство, телекоммуникации, фармацевтика и государственная оборона, учащение когнитивных конфликтов (определялось по ответу на вопрос «Как часто члены вашей команды спорят о разных идеях?») предсказывало более высокий уровень эмоционального конфликта, сила которого измерялась по частоте личных перепалок, степени злости, напряжения и соперничеству внутри команды<sup>9</sup>. Напряженные отношения между коллегами, в свою очередь, могут привести к выгоранию.

## КАК ПОЛУЧАТЬ ОТ РАБОТЫ БОЛЬШЕ УДОВОЛЬСТВИЯ?

Что касается удовлетворения работой, нашего последнего фактора благополучия, четыре из наших методов улучшали его, причем два из них значительно. Особенно полезен был метод C<sup>2</sup>. Люди, которые работают страстно и осмысленно, чувствуют себя куда более удовлетворенными работой, чем остальные. Исследование, в котором принял участие 271 человек, показало, что те, кто с большой страстью относятся к своей работе, куда более ею удовлетворены<sup>10</sup>. Другое исследование 260 сотрудников университетов продемонстрировало, что те, кто чувствует, что их работа способствует высшему благу («Я знаю, что моя работа положительно влияет на мир»), также сообщали о более высоком удовлетворении работой, чем остальные.

«Умная работа» повышает степень профессионального удовлетворения  
 Ключевые практики, которые влияют на удовлетворение работой



*Примечание.* Горизонтальная ось показывает повышение рейтинга удовлетворения работой в нашей выборке из 2000 человек (на основе регрессионного анализа) в перцентилях. Для каждого метода график показывает эффект перехода от слабой позиции (нижние 10%) к мастерству (попасть в топ-10% по использованию данного метода). Остальные методы оказывают незначительное воздействие. Например, освоив метод C2, человек, скорее всего, поднимется на 49 пунктов в рейтинге удовлетворения работой (то есть с 40-го до 89-го перцентиля в удовлетворении работой).

В нашем исследовании люди, которые пересмотрели свою работу, также чувствовали себя более удовлетворенными, потому что у них появился шанс работать над более ценной деятельностью либо потому что они получали удовольствие от свободы и возможности преобразовать свою профессиональную роль.

В целом наш анализ показывает, что различные методы «умной работы» влияют на благополучие по-разному. Нельзя сказать, что только один или два из семи методов приводят к благополучию, и нельзя сказать, что влияние всех методов положительное. Поэтому, если вы просто освоите все семь методов, это не приведет одновременно и к высочайшей производительности, и к полному благополучию. Вам нужно их освоить, но вам также нужно использовать три дополнительные тактики, чтобы уменьшить негативное влияние, которое оказывают на благополучие некоторые из методов.

## **ПОТРАТЬЕ СВОИ ВРЕМЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ**

Для начала задумайтесь над тем, как вы управляете вашим временем. Некоторые из семи методов высвобождают время в вашем графике. Например, сотрудничая рационально, вы избегаете ненужных проектов и в итоге экономите время. Работая меньше, да лучше, вы концентрируете усилия на меньшем числе ключевых задач и также экономите время. Борясь и объединяясь, вы избавляетесь от лишних совещаний и тоже бережете время (ваши продуктивные споры приводят к хорошо продуманным решениям с первого же совещания). Постоянно внедряя обратную связь и целенаправленно практикуя новые навыки, вы сокращаете число необходимых повторений — и снова экономите время. Благодаря пересмотру работы вы трудитесь более эффективно, чтобы достичь тех же или лучших результатов, и опять-таки сберегаете время.

Все эти минуты и часы накапливаются. Пересмотрите свое расписание за последние две недели и удалите все задачи, телефонные звонки, письма и совещания, которыми вы могли бы не заниматься, если бы следовали методам «умной работы». Вполне может быть, наберется масса времени! Я называю это новообретенное время *временными дивидендами*, которые накапливаются благодаря методам «умной работы». Вопрос в том, что делать с этими дивидендами.

У вас есть два варианта. Вы можете реинвестировать это время в работу, либо вы можете потратить его вне работы, на личные и семейные дела. Подумайте о компании, которая зарабатывает прибыль. Она может инвестировать деньги в бизнес либо может распределить

их часть между своими акционерами. Вы в аналогичной ситуации. Возможно, вам придется реинвестировать часть времени в работу: метод «делать меньше, да лучше» требует, чтобы вы тратили время, сфокусировавшись на избранных задачах. Некоторые люди тратят все свои временные дивиденды на работу, мало заботясь об улучшениях в своей личной жизни. Великий суши-шеф Дзиро Оно из второй главы живет ради работы и не нуждается в государственных праздниках, потому что они мешают ему готовить суши в его ресторане. Но другие люди, с которыми мы встречались, распределяют дивиденды, сохраняя часть времени для личной жизни.

Сьюзен Бишоп смогла освободить немало времени, применив метод «делать меньше, да лучше». Установив правила выбора клиентов, она начала работать только в тех отраслях, в которых разбирается. В итоге вместе со своей командой они сэкономили время, которое в противном случае потратили бы, изучая новые отрасли. Она могла бы потратить все свои дивиденды на оставшуюся работу с клиентами. Вместо этого она отвела часть этого времени на личную жизнь, проводя время с дочерью и получая дополнительное образование.

В нашем объемном исследовании 5000 руководителей и сотрудников выяснилось, что большинство хороших служащих именно так и делили свои временные дивиденды. Как мы заметили, лучшие сотрудники, кто преуспел в применении метода «делать меньше, да лучше», не работали подолгу. Они работали более эффективно. К тому же, как мы узнали из третьей главы, работа свыше 50 часов в неделю уже не ведет к существенному росту производительности.

Отказаться от привычки к «тяжелому труду» непросто. Мы убеждены, что должны посетить еще одно совещание, согласиться на еще одну коллаборацию или потратить еще один час на улучшение презентации. Избегайте этой ловушки. Вы должны избавиться от этой вредной привычки, установив для себя четкие рамки работы. Одержимость качеством работы означает занятость до 50–55 часов в неделю, страстную и осмысленную работу в течение этих часов, а затем — отдых. Любые часы сверх этого — ваши временные дивиденды — потратьте на личную жизнь.

## **СДЕРЖИВАЙТЕ СТРАСТЬ**

Как мы узнали, метод сочетания страсти и смысла в работе увеличивает профессиональное удовлетворение и сокращает выгорание, но одновременно ухудшает баланс жизни и работы. Чтобы избежать этой ловушки, сдерживайте свою страсть. Даже если вы работаете разумное количество часов, не давайте своей страсти к работе захватить ваше время отдыха. Если вы думаете о работе во время ужина с друзьями или когда смотрите, как ваш ребенок играет в бейсбол, вы слишком страстно относитесь к работе. Если у вас проблемы с отходом ко сну, потому что вы думаете о работе, или вы заметили, что проверяете почту в ванной в три утра, вы слишком страстно относитесь к работе.

Лучшие производители в нашем исследовании, конечно, страстные люди, но они разумны в своем энтузиазме. Хармут Гориц, который потратил годы на реорганизацию танжерского порта компании Maersk (третья глава), посвящает свободные часы трем своим детям и хобби, таким как игра в сквош и плавание с маской. Когда я спросил его, может ли он забыть о работе в часы отдыха, он ответил: «Разумеется! Мой мозг переключается на семейный режим. Я отлично умею переключаться». Он рассказал, что тратит время на то, чтобы каждое утро отвозить сына в школу, уходит с работы около пяти вечера и только изредка работает по выходным. Когда я спросил, работал ли он когда-нибудь по 70–80 часов в неделю, он ответил, что никогда: «Это бы меня убило и погубило бы мою личную жизнь». Вы тоже можете быть невероятно, потрясающе страстным в работе человеком, но все же не позволяйте работе вас поглотить.

## **НЕ ПРИНИМАЙТЕ ВСЕ НА СВОЙ СЧЕТ И СРАЖАЙТЕСЬ ЧЕСТНО**

Люди, использующие семь методов и добивающиеся не только высокой производительности, но и благополучия, не дают своим эмоциям вырваться из-под контроля. Эмоциональные конфликты на работе выматывают людей. Исследование пятидесяти двух сотрудников маленькой частной больницы в Северной Калифорнии показало, что медсестры, которые переживали больше неприятных контактов с коллегами и руководством, были более эмоционально истощены и страдали от куда более высокого уровня выгорания<sup>11</sup>. Для

интровертов и тех, кто стремится избегать конфликтов, накаленные дебаты могут оказаться особенно тягостными.

Не избегайте «ментальных» сражений на совещаниях, но следите за тем, чтобы сражаться корректно. Как мы говорили в седьмой главе, не делайте ваше противостояние на встречах команды чем-то личным и не принимайте комментарии, которые слышите, на свой счет. Избегайте языка вражды («это дурацкая идея»), потому что такие токсичные выражения расстраивают людей. Сходным образом, если кто-то на совещании переходит на личности, постарайтесь вернуть их в колею. Одна из лучших тактик — добавить объективности, используя безличные данные, факты и цифры, а не личные оценки, заряженные эмоциями. Другая тактика — сыграть «адвоката дьявола»: это способ охладить межличностные конфликты, объявив, что вы играете роль, а не выступаете от своего лица («давайте для простоты я выступлю как критик»). Спорьте об идеях, а не о людях. Качество ваших дискуссий улучшится, эмоциональные конфликты ослабнут, и вы будете вести более благополучную жизнь.

## **УМНАЯ РАБОТА ВМЕСТО ТЯЖЕЛОЙ**

Семь методов и три тактики, которые я предлагаю, — это полноценный, научно обоснованный путь к отличной производительности и благополучию. Большинство из нас думают, что для достижения мастерства необходимы особая «рабочая этика» и чистое «усердие». Если кто-то становится суперзвездой, мы предполагаем, что они работали усерднее всех прочих. Но вера в то, что более тяжелая, более продолжительная работа, выходящая за рамки разумного, приводит к выдающейся производительности, порочна. Лучшие производители работают не тяжелее. Они работают *умнее*. Они максимизируют ценность своей работы, выбирая несколько приоритетных направлений, и прикладывают к ним целенаправленные, интенсивные усилия.

Я начал эту книгу с того, что заметил, что «умная работа» — это клише и что никто не хочет работать глупо. И все же, как мы видели, сотрудникам и руководителям не хватает ясного руководства по «умной работе». Они еще не разобрались, что именно означает эта фраза, и у них нет под рукой конкретных инструкций, что им делать изо дня в день. В этой книге как раз и содержится схема «умной работы».

Я сфокусировался на индивидуальной производительности, но перспективы куда шире. По мере того как ваша карьера будет расти, вы выйдете на лидерские позиции. Посмотрите вокруг. Поддерживает ли ваша организация «умную работу»? Многие этого не делают. Почему многие медицинские работники вкалывают по двадцать четыре часа подряд, хотя это не лучший способ добавления ценности? Почему некоторые консультанты McKinsey работают от семидесяти до восьмидесяти часов в неделю вместо пятидесяти? В наших организациях парадигму «тяжелого труда» подкрепляет почти все, начиная с вознаграждений, включая структуру рабочих процессов и заканчивая способом принятия решений о повышениях. Лидеры требуют, чтобы подчиненные вкалывали как проклятые, требуют все больше усилий и не догадываются поощрять сотрудников за умение очерчивать границы и работать по-умному. Итог печален: тяжелый труд снижает коллективную производительность сотрудников компании, что, в свою очередь, скорее всего, снижает и финансовые показатели.

Некоторые лидеры это понимают. Сооснователь Facebook Дастин Московиц, имеющий славу самого юного селф-мейд-миллиардера в истории, рассказывая о работе в Facebook, сожалел о напрасно потраченном времени: «Я жалею, что не спал больше и не занимался спортом регулярно, — написал он в блоге в 2015 году. — Лучше бы я больше думал о том, что есть или пить — в то время я пил больше газировки и энергетиков, чем воды. Лучше бы я тратил больше времени на другие занятия, которые помогли мне невероятно быстро вырасти, когда я дал им шанс»<sup>12</sup>.

Вы можете подумать: «Легко сказать! Если бы он так не вкалывал, Facebook не стал бы тем, чем он является сегодня». Но это не тот вывод, к которому приходит Московиц. По его словам, «я уверен, что я бы работал *эффективнее*, если бы ставил в приоритет другие сферы жизни: был бы лучшим лидером и более сфокусированным сотрудником». Он объясняет: «Я бы тратил меньше времени на мелкие споры с коллегами в компании, потому что был бы в целом более уравновешенным и сдержанным. Я бы не так унывал и раздражался, когда работа не ладилась

и мне требовалось потратить еще больше времени на решение очередного кризиса. Короче, у меня было бы больше энергии, и я бы потратил ее умнее... И я был бы счастливее».

Учитесь на примере Москвича. И давайте учиться, опираясь на данные нашего исследования 5000 человек, набранных во всевозможных отраслях и профессиях, рядовых сотрудников и руководителей. Мы все можем стать мастерами своего дела — и досуга, — работая умнее, а не тяжелее. Сконцентрируйтесь на семи ключевых методах (и трех тактиках для улучшения благополучия). Поймите их. Примените их. Освойте их. Ваша производительность, скорее всего, повысится, и вы будете ощущать меньше стресса и больше удовлетворения. Однажды вы, возможно, даже заметите, что происходит нечто странное и удивительное. Вам знаком коллега, который работает лучше всех, но загадочным образом каждый день уходит из офиса рано вечером? У вас есть своя «Натали», похожая на девушку, о которой я рассказал в первой главе, ту, с которой я работал в Boston Consulting Group в Лондоне?

Вы сами можете стать таким человеком.

## Эпилог

# СКРОМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, ЗАМЕТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Когда я учился в старших классах в своем родном Осло, я был хорошим бегуном и выиграл четыре региональных чемпионата. Одно соревнование, Норвежский национальный чемпионат среди юниоров, особенно врезалось мне в память. День начался хорошо, и я получил бронзовую медаль в забеге на 400 метров. На следующий день я справился с забегом на 1500 метров. Перед началом последнего круга я был в первой группе. До финиша осталось 300 метров, и я набрал скорость, чтобы вырваться вперед. Но тут другой бегун обогнал меня. Не страшно, подумал я. Обычно у меня хорошо получались финальные спринты. Я решил, что могу пока держаться позади него и подождать. Когда до финиша останется метров пятьдесят, я поднажму и выиграю.

Когда мы вышли на финишную прямую, я набрал скорость. Но я неправильно рассчитал момент и ускорился слишком поздно. Когда я пытался обогнать соперника, подул сильный встречный ветер. Мои ноги ослабли после предыдущих забегов, и у меня не осталось больше сил. Я по максимуму выкладывался на финишной прямой. Фотофиниш показал, что я отстал на две сотых секунды. По моим ощущениям, я скорее проиграл золото, чем выиграл серебро.

Вспоминая тот момент, я поражаюсь тому, как крошечный недочет привел к настолько удручающему результату. Я проиграл гонку, потому что сделал решающий ход на долю секунды позднее, чем следовало. В спорте так случается очень часто. Баскетболист чуть сильнее закручивает мяч при броске, вратарь чуть позже бросается наперерез летящему мячу — мелочи способны изменить весь ход игры. Случается ли такое на работе? Вся статистика и все истории в нашей книге подсказывают, что небольшие изменения поведения могут значительно повлиять на итоги вашей работы. В третьей главе я приводил в пример рычаг Архимеда, вспоминая его обещание перевернуть Землю. Врач Майкл Бенник, о котором рассказывалось в той же главе, и на самом деле, так сказать, «перевернул Землю». Желая, чтобы его пациенты лучше спали по ночам, он не стал запускать какие-то крупномасштабные бюрократические перемены и требовать тишины. Вместо этого он сказал медсестрам и врачам, что они должны разбудить и его, если они хотят разбудить пациента ночью, чтобы взять у него анализ крови. Никто не стал тревожить босса. Это крошечное изменение трансформировало всю практику ухода в больнице и привело к огромному улучшению показателя «хороший сон» пациентов — с 16-го до 47-го перцентиля. Маленький рычаг — заметный результат.

Эта идея — незначительные изменения способны привести к серьезным результатам — играет большую роль в выборе поведения на работе. Не нужно радикально менять свой способ труда, чтобы повысить производительность. Небольшие изменения также могут быть эффективны. Так что у нас есть хорошая новость — можно начать с малого. В этом и заключается суть «умной работы».

В завершение этой книги я хочу напомнить несколько примеров небольших изменений, приведенные в каждой главе: вы можете их реализовать и стать мастером своего дела.

Во второй главе («Делать меньше, да лучше») мы узнали, что лучшие производители выбирают несколько ключевых зон, над которыми работают изо всех сил. Они берут узкую сферу, в которую глубоко погружаются, вместо того чтобы хвататься за все и работать поверхностно. Конечно, чтобы добиться такого уровня эффективной концентрации, порой приходится отказаться от большого проекта, крупного заказчика, даже от целой работы. Но, как правило, даже небольшие изменения, крошечные шаги могут высвободить достаточно времени и позволить работать меньше, да лучше. Начните с того, чтобы научиться говорить «нет» тем, кто покушается на ваше время. Используйте следующую отговорку — когда в очередной раз кто-то попросит вас о чем-либо, ответьте: «Дайте мне подумать, и я свяжусь с вами завтра». А затем попросите вашего супруга или коллегу сыграть для вас роль скептика. Пусть он распишет, почему соглашаться — плохая идея. Чего вы лишитесь, если взвалите на себя дополнительную нагрузку?

Вы можете поступить как Сьюзен Бишоп, владелица маленькой компании по подбору персонала: она заранее установила четкие правила, каких клиентов принимать («только в медиа» и «минимальная заработная плата — 50 тысяч долларов») и каким отказывать. Вы можете установить, например, такое правило: «Посещать только те совещания, где я *обязан* присутствовать». Еще один способ: применить «бриту Оккама» и начать отказываться от работы, которую вы не должны делать. Вам *правда* нужно отвечать на эти письма, создавать дополнительные слайды в PowerPoint, назначать предварительные совещания перед совещанием или отвечать на все звонки? Внимания требует *все*, так что, избавляясь даже от небольших задач, можно освободить время, чтобы сосредоточиться и заняться несколькими важными ключевыми сферами.

Это приводит нас к вопросу: как именно концентрироваться и над чем корпеть? Не вся работа создана равной, некоторые задачи приносят куда больший результат, о чем мы уже говорили в главе о пересмотре работы. Ответ, как мы выяснили в нашем исследовании, заключается в том, чтобы выбрать деятельность, создающую больше ценности, или отказаться от той, которая ее не создает. Создание ценности отличается от достижения целей; помните менеджера Hewlett-Packard, который отправляет квартальные отчеты в срок (цель достигнута), но их никто не читает (ценность не создана)? Напротив, директор Грэг Грин из школы Клинтондейл в Детройте реформировал всю систему преподавания (теперь дети делают задания в классе, а объяснения слушают дома) и таким образом помог школьникам и создал огромную ценность.

Вы, конечно, можете сказать: «Но это же не крошечное изменение, а очень большое!». Да, верно, но Грин начал с небольших изменений. Сначала провел маленький эксперимент в одном классе, потом еще несколько, и так далее, пока не убедился, что прав насчет новой модели. Вы тоже можете начать с малого, выискивать возможности для маленьких, но важных преобразований. Попробуйте найти хотя бы один способ сократить время, которое вы тратите на незначительную задачу (вроде составления отчетов, которые никто не читает), и лучше выполнять задачи, которые приносят больше ценности (быстрее отвечать на звонки клиентов). Для начала пересмотрите свой календарь за последние две недели. Обведите каждое дело, которое, как вы думаете, создавало очень большую ценность, и вычеркните те, которые приносили мало ценности или вообще ее не создавали. Теперь сделайте то же самое для следующих двух недель. Бросьте себе вызов: наберитесь смелости и откажитесь от некоторых планов!

После того как вы сфокусируетесь на действиях, которые приносят пользу, улучшайте шаг за шагом свои навыки, как мы советовали в четвертой главе. История менеджера Бриттани Гэвин напомнила вам, что обучающая петля — это маленькие изменения, которые позволяют со временем достичь большого мастерства. Улучшите способ работы, оцените результат, получите обратную связь, измените подход и так далее, пусть спираль роста ведет вас вверх. Пока вы только начинаете, избегайте большого риска. Если вы продавец и готовите презентации, поэкспериментируйте с презентацией для не самого важного клиента. Затем изучите результат и еще немного измените следующую презентацию. Со временем вы увидите существенный рост эффективности ваших презентаций.



Подобные интенсивные, последовательные усилия требуют большой усидчивости. И тут встает вопрос: откуда взять для этого мотивацию? Как мы видели в пятой главе, лучшие производители черпают энергию из своей *страсти* и сильного ощущения *смысла*. Мы узнали о том, как портье Женестьева Гуай сочетала свою страсть («Я люблю общаться с людьми») со смыслом своей работы (она должна заботиться о постояльцах и помогать им). В итоге каждый час работы она наполняла энергией и выполняла свои обязанности исключительно хорошо. К сожалению, существует убеждение, что чтобы достичь уровня Женестьева, необходимо резко изменить свою жизнь, например уволиться и найти новую карьеру, которая подарит вам как страсть, так и смысл работы. Но, как показала эта глава, это неправда. И свою страсть к работе можно вырастить мало-помалу. Присоединитесь к новому проекту, который разожжет в вас творческую искру. Поищите конкурентные рабочие ситуации (например, создание презентации), чтобы черпать энергию в страсти к соперничеству и победе. Запишитесь на курс лекций, чтобы воспользоваться страстью к развитию. Чаще общайтесь за чашкой кофе с коллегами, которые помогают вам радоваться работе. А чтобы найти в работе больше смысла, высматривайте различные способы создавать больше ценности для вашей команды или организации. Найдите задачи, которые значимы лично для вас. Потратьте несколько минут в неделю, осмысливая способы, которыми вы *уже* вносите вклад, возможно, даже того не зная. Проявите больше активности в благотворительных акциях, которые поддерживает ваша организация. Шаг за шагом вы начнете ощущать и больше страсти к работе, и больше смысла в ней.

Мы переходим ко второй половине книги, посвященной тому, как наладить работу с другими людьми. И здесь тоже можно добиваться небольших изменений. Наши лучшие сотрудники настойчиво продвигали свои идеи (шестая глава). Они вдохновляли людей, пробуждая их *эмоции*. Они полагались не на харизму, а на умные тактики. Знаменитый шеф-повар Джейми Оливер, чтобы убедить родителей изменить питание своих детей, продемонстрировал им огромную гору гадкого трясущегося жира. Сотрудник Agilent Джейкоб Тайсен растрогал руководство, показав видеоролик о девушке, которую удалось вылечить от рака отчасти благодаря технологиям компании. Ищите креативные способы вдохновлять людей, вызывая глубокие эмоции. Предположим, вы хотите, чтобы коллеги в вашем отеле внимательнее относились к обслуживанию постояльцев. Зайдите на [yelp.com](http://yelp.com), найдите отзывы недовольных посетителей («персонал неприветливый, нам дали не тот ключ, портье никогда не подходит к телефону»), распечатайте и раздайте сотрудникам. Это может вызвать эмоции (вину, отвращение, гнев, грусть) и заставить людей совершенствоваться.

Сильные игроки также преодолевают сопротивление, используя умное усердие. Это значит, что они продолжают бороться за свое дело, несмотря на преграды (усердие), и используют умные тактики, чтобы обойти оппозицию (ум). Лоренца Пассети использовала умное усердие, чтобы справиться с атакой мощного Consorzio del Prosciutto di Parma на ее компанию Volpi Foods. Она постаралась разобраться, что беспокоит Consorzio, и затем использовала свои выводы, чтобы разработать умную стратегию и убедить врага сложить оружие. Чтобы применить умное усердие, выберите коллегу, чья поддержка вам нужна, но который почему-то не на вашей стороне. В письменном виде сформулируйте предположение, почему так происходит. Попытайтесь понять проблему с его точки зрения (когнитивная эмпатия). Затем придумайте одну или две тактики влияния, чтобы преодолеть это сопротивление. Такого рода небольшие шаги помогут вам продвигать идеи более настойчиво.

Еще один способ лучше работать с людьми — реформировать все эти унылые совещания. Участвуете вы в них или ведете их, предпринимайте небольшие шаги, чтобы лучше бороться и объединяться (седьмая глава). Помните уроки компании, одного из ведущих производителей таблеток для посудомоечных машин. Команда Reckitt Benckiser устраивает хорошую потасовку на совещаниях, люди спорят, обсуждают альтернативы, противостоят друг другу и прислушиваются к мнениям меньшинства. А затем объединяются, и все обязуются выполнять принятые решения (даже если они не согласны) и усердно работать, чтобы внедрить их. На следующем совещании попробуйте такие шаги: постарайтесь лучше слушать (отложите смартфон), выскажитесь против чужого мнения, пригласите коллегу, чтобы он выступил с собственным мнением, помогите высказаться застенчивым сотрудникам и задавайте хорошие вопросы вместо того, чтобы пересказывать собственные идеи. Затем поработайте над объединением: велите себе поддерживать принятое решение, даже если вы не согласны, и

попросите коллег делать то же самое. По мере овладения этим методом вы заметите, что совещания стали более продуктивными. И что самое прекрасное: со временем вам будет требоваться все меньше совещаний!

Вы также можете предпринимать маленькие последовательные шаги, чтобы научиться сотрудничать рационально (восьмая глава). Врачи, медсестры и администрация в больнице Форт-Додж улучшили коллаборацию между отделениями реанимации, поликлиниками и другими больничными отделениями, чтобы лучше координировать уход за пациентами, но не тратить время на избыточное сотрудничество. Результаты оказались впечатляющими: затраты снизились, а качество ухода повысилось. На следующей неделе заставьте себя сказать «нет» трем ненужным партнерским проектам. Отказывайтесь от коллаборации, если она не выглядит ценной (вроде тех телефонных разговоров, во время которых вы все равно не слушаете). Вы не станете плохим командным игроком, сказав «нет», — вы просто оптимизируете свое время. Но если согласитесь на коллаборацию, работайте с максимальной отдачей. Потратьте время на то, чтобы найти объединяющую цель каждого совместного проекта. Если такая цель имеется, запишите ее и поделитесь с остальными, чтобы все сконцентрировалось на общей цели. Если же ее нет, потратьте какое-то время на следующем совещании, чтобы ее найти и сформулировать.

В изучении каждого из семи методов «умной работы», описанных в этой книге, вы можете начать с малого. Выберите всего несколько шагов и начните применять их на практике. Если вы молодой профессионал и стремитесь к карьерному росту, используйте обучающую петлю, чтобы улучшать один навык за раз — например, умение выбирать приоритеты или говорить «нет». Со временем вы заметите, что работаете меньше часов, потому что работаете над правильными задачами правильным образом. А это свободное время вы сможете потратить за пределами работы, что улучшит баланс между работой и досугом, сократит риск выгорания и принесет более высокое профессиональное удовлетворение (как мы писали в девятой главе).

Разговор о маленьких шагах возвращает нас к главной теме этой книги: потенциально все мы можем стать не просто хорошими сотрудниками, а мастерами своего дела. Эксперты приписывают высокую производительность таким качествам, как талант, усердие или удача. Хотя все это играет определенную роль, мое исследование статистически доказало, что выдающаяся производительность связана с использованием этих семи методов. А это значит, что каждый может стать отличным сотрудником; вам не нужно работать бешеное количество часов, родиться гением или поймать за хвост удачу. Со временем вы *сможете* стать куда производительнее, если будете работать по-умному. Начните с малого, не бросайте дело на полдороге, и однажды вы выиграете собственную золотую медаль — и ваша личная жизнь тоже станет гораздо лучше.

## Приложение

# ИССЛЕДОВАНИЯ В ОСНОВЕ КНИГИ

В этом приложении подробно раскрывается организация нашего исследования 5000 руководителей и сотрудников, а также рассказывается, как именно мы разработали нашу концепцию семи методов. Я использовал ряд статистических терминов в этом разделе, но большая его часть понятна и без знакомства со статистической наукой.

Для начала я хотел бы поблагодарить некоторых из тех, кто помогли мне с разработкой и проведением исследования. Уоррен Кормье, Роберт Тафет и Дэвид Волпе из Boston Research Technologies помогли мне в создании опросника и проведении выборки группы для опроса. Профессор Джеймс Ватт из Коннектикутского университета провел статистический анализ, а Нана фон Бернут работала над анализом и провела несколько последующих интервью. Свой вклад внесли и многие другие люди (подробнее в разделе «Благодарности»).

### БАЗОВАЯ СХЕМА

Специалисты давно изучали различные аспекты труда и взаимоотношений между человеком и его работой. Можно назвать несколько классических исследований в этой области, например «Организации и управление» Ричарда Скотта (переработанное издание соавтора, профессора Джеральда Дэвиса, 2016 года), а также теорию характеристик работы Ричарда Хакмана и Грэга Олдхэма (Hackman and Oldham, 1976). Ранние исследования 60-х и 70-х годов в основном

посвящались тому, как повысить мотивацию и производительность монотонного труда заводских рабочих и офисных клерков. Они рассматривали такие факторы, как улучшение организации труда, укрупнение, разнообразие и ротация.

Для современных «работников интеллектуального труда» на передний план вышли другие аспекты работы, отражающие широкие изменения в ее природе. Как только организации перешли от строго формальной иерархической структуры к более децентрализованным формам, где важную роль играла неформальная организация, насущными аспектами рабочих ролей стали такие факторы, как командная работа и коллаборация. По мере увеличения скорости трансформации рабочих ролей, задач и профессиональных компетенций ученые обратили более пристальное внимание на процесс обучения новым навыкам и повышение квалификации. Изменились и мотивационные факторы. Если раньше в научных кругах в основном были озадачены, не слишком ли скучна и однообразна работа в промышленности, современные ученые перешли к другим аспектам, в основном к более тонким и хуже поддающимся измерению вопросам, например ощущается ли работа как значимая деятельность.

В свете новой тенденции я разработал концепцию, которая опирается на ранние идеи, но учитывает новые тренды: взаимоотношений, обучения и нового подхода к мотивации. Я рассматриваю четыре широкие категории, соотносящиеся с тем, *чем* человек должен заниматься (характеристики работы), *как* он должен со временем развивать свои навыки (обучение), *почему* он должен прилагать усилия (мотивация) и *с кем* должен взаимодействовать на работе (отношения). Иными словами, речь идет об ответах на вопросы *что, как, почему кто*.

Важно упомянуть, как именно я организовал исследование. Во-первых, я использовал перечисленные категории, чтобы сформулировать восемь предположений о том, как методы работы влияют на производительность (например, идею «фокуса»). Во-вторых, я проверил эти идеи в пилотном исследовании 300 человек и изучил их сквозь призму многочисленных примеров и интервью. На основе возникших идей я пересмотрел свои предположения и превратил их в конкретные гипотезы, что приводит к производительности. Например, «фокус» не может объяснить ее полностью, и этот метод следует уточнить — подробнее ниже. Также статистический анализ факторов из пилотного исследования показал, что две из восьми идей (о влиянии и агентах изменений) являются, по сути, единой концепцией, так что я свел их к одному методу силового продвижения. В итоге осталось семь концептуальных факторов. *Если коротко, то процесс анализа данных начался с проверки набора общих соображений и завершился формированием несколько иного набора конкретных гипотез.*

## **Категория характеристик работы (вопрос «что»)**

Если мы хотим понять, почему одни люди работают лучше, чем другие, для начала нужно исследовать саму природу работы. Как уже упоминалось выше, ранние исследователи рассматривали несколько аспектов работы, включая такие измерения, как разнообразие задач и их расширение — и то и другое считалось важным для повышения мотивации и удовлетворенности сотрудников. Ближе к нашим дням ученые начали изучать характеристики задач в контексте современных знаний о работе, ключевой проблемой которой является не монотонность, а скорее обращение с информацией и рабочая перегрузка. Ученые описали перегрузку работников интеллектуального труда, сосредоточившись не только на абсолютном объеме работы, но и на ее фрагментарности и разрозненности задач (например, Gardner 2012, Reid 2015). Затем они рассмотрели, какую роль играет объем работы — предел, до которого люди способны увеличивать круг своих задач, а также целей и обязанностей. Исследовались проблемы концентрации (например, Hallowell 2015), неэффективность многозадачности, а точнее говоря — переключения между задачами на работе (например, Rubinstein, Meyer and Evans, 2001; Coviello et al., 2015). Этот тренд подхватили популярные авторы в таких книгах, как: «Не отвлекайте меня!» (Хэлловэлл, Манн, Иванов и Фербер, 2015), «Фокус» (Гоулман, АСТ, Corpus, 2017) и «Эссенциализм» (МакКеон, Манн, Иванов и Фербер, 2017). Они писали о важности фокуса (то есть о более узком спектре рабочих задач).

Объем работы с большой долей вероятности влияет на то, насколько эффективно человек будет выполнять свои обязанности. Поэтому я включил эту характеристику в свою схему в качестве одного из ключевых факторов. Объем работы в данном случае определяется как

предел, до которого человек способен сфокусироваться на нескольких ключевых приоритетах. Чем лучше фокус, тем меньше объем.

Как я упоминал в первой и второй главах, пилотное исследование 300 человек и многочисленные примеры помогли сделать удивительное открытие: оказывается, недостаточно просто *выбрать* несколько задач, чтобы сфокусироваться, нужно еще и прикладывать значительные усилия, чтобы преуспеть в их решении («делать лучше»). Таким образом, после того как мы исследовали идею фокуса (выбора) на пилотной выборке в 300 человек (смотрите методический раздел ниже), изучение результатов исследования подсказало нам, что в гипотезу необходимо включить страсть к выбранным приоритетам (прикладываемые усилия). Две эти составляющие образовали наш первый принцип, или гипотезу, которую мы сформулировали на основе пилотного опроса и исследования 5000 человек.

ГИПОТЕЗА № 1. Люди, которые делают меньше (то есть фокусируются на нескольких ключевых приоритетах), а затем работают над выбранными задачами как можно лучше (то есть прилагают большие усилия к выбранным зонам фокуса), будут работать лучше, чем те, кто этого не делает.

Заметьте, что я сформулировал этот метод как гипотезу. Существовала вероятность, что данные ее не подтвердят. Мы также могли вполне уверенно предполагать, что человек, который «делает больше» (то есть не фокусируется, что равноценно выбору слишком большого числа задач), будет работать лучше, потому что проделает больший объем работы.

Второе свойство рабочих характеристик, которое я анализировал, относилось к пределу изменений целей и задач деятельности. Это измерение также было ключевым аспектом первых исследований, например в ранних трудах Хакмана и Олдхема. Их идея состояла в том, что задачи и цели работы можно изменять с целью максимизации удовлетворенности и производительности сотрудника. Таким образом, можно переосмыслить работу. В свою очередь, это поднимает вопрос, какого рода изменения в большей степени повышают индивидуальную производительность.

В изученных нами примерах мы проанализировали, почему иногда пересмотр работы оказывается эффективен, а иногда нет, и пришли к выводу, что самые лучшие результаты объединяет один общий аспект: они увеличивают ценность, которую создает человек посредством своей деятельности (как мы описали в третьей главе). Идея ценности частично относится к идее значимости *задачи*, взятой из классической литературы о характеристиках работы, то есть к пределу, в котором работа производит результат какой-либо значимости.

Идея пересмотра чьей-либо работы ради создания большей ценности хорошо согласуется с недавними научными исследованиями в области менеджмента. В книгах *Reinventing Management* («Заново изобретая менеджмент») (Julian Birkinshaw, 2012), *The Future of Work* («Будущее рынка труда») (Thomas Malone, 2004) и «Будущее работы» (Линда Грэттон; Альпина Паблишер, 2012), например, подчеркивается, что отдельные лица и команды могут преобразовывать свои ключевые рабочие задачи.

Итак, вторая гипотеза, связанная с характеристиками работы, которую я проверил, звучала следующим образом.

ГИПОТЕЗА № 2. Люди, пересмотревшие свою работу и создавшие новые возможности, чтобы добавить больше ценности, работают лучше, чем те, кто этого не сделал.

## **Непрерывное образование (вопрос «как»)**

Этот вопрос рассматривают две категории исследователей. Концепция профессионального и командного образования отражена в работах по теории организаций на протяжении нескольких десятилетий (например: Argyris and Schön, 1978; Argote and Epple, 1990; Edmondson, 1999; Gibson and Vermeulen, 2003). Stan и Vermeulen (2013) описывают процесс цикла обучения, другие авторы анализируют кривые обучения (Argote and Epple, 1990). Большинство исследований, однако, проводилось на уровне анализа организаций или команд.

Вторым направлением исследований в данной области занимаются психологи, которые сфокусировались на приобретении личного опыта. Эрикссон (Ericsson et al., 1993) выдвинул теорию целенаправленной практики, которая описана в четвертой главе этой книги. Именно это исследование породило популярное убеждение, что достаточно 10 тысяч часов на освоение любого навыка, хотя Эрикссон и коллеги подчеркивали, что осознанная практика включает два

элемента — многочисленные повторения (часы) и целенаправленность (качество обучения, включающее и получение обратной связи от наставников). Исследования в основном касались спорта, творчества, улучшения произношения и тестов на память, а не людей, работающих в компаниях.

Учитывая объем исследований в этой области и сильную связь обучения с производительностью, которую они подтвердили, я считал необходимым включить категорию обучения в план этой книги.

Однако, как показывают примеры и пилотное исследование, обучение на индивидуальном уровне на работе отличается от целенаправленной практики из подхода Эрикссона. Выходит, мы имели дело с исследованием обучения на организационном уровне и с исследованием индивидуального обучения, не касающегося работы. В своей схеме я объединил два этих направления и рассмотрел качество образования на уровне индивидуального сотрудника. Такова моя третья гипотеза.

**ГИПОТЕЗА № 3.** Лица, которые фокусируются на качестве своего обучения (испытывая новые практики, оценивая их эффективность, получая полезную обратную связь, учась на ошибках), будут работать лучше, чем те, кто этого не делает.

В очень авторитетной статье «Использование старого и открытие нового в организационном обучении» (James March, 1991) утверждается, что любое лицо — индивидуум или организация — должно участвовать в глобальном пересмотре своего труда (исследование) и заниматься его постоянным совершенствованием (эксплуатация), чтобы выживать и процветать. Моя схема охватывает оба аспекта: пересмотр работы относится к исследованию (гипотеза № 2), а эксплуатация — это, по сути, обучающая петля (гипотеза № 3).

### **Измерение мотивации (вопрос «почему»)**

Большой блок исследований организационного поведения фокусируется на теме мотивации сотрудников, включая и классический труд Herzberg (1966) о двухфакторной теории Герцберга. Я не мог воздать должное всем существующим теориям мотивации сотрудников в моей схеме, так как понадобились бы тома, чтобы их описать. Следует отметить, что в науке сегодня выделяется заметный тренд отхода от идей финансовой компенсации и характеристик работы как мотиваторов и перехода к анализу менее поддающихся измерению вариантов мотивации, включая, например, категории осмысленной или целенаправленной работы, бескорыстной мотивации, а также роль страсти или включенности, мотивирующих к приложению больших усилий в труде (например, Amabile and Kramer, 2011; Grant, 2013; Berg, Dutton, and Wrzesniewski, 2013). Основной тезис некоторых из этих исследований — это теория подходящей работы: люди, которые находят работу, предлагающую им страсть и осмысленность, будут прилагать больше усилий и, таким образом, работать лучше. Другие исследователи постулируют альтернативу «создания работы» — здесь люди изменяют свою существующую работу так, чтобы испытывать больше смысла и страсти (Berg, Dutton, and Wrzesniewski, 2013).

Учитывая важную роль, которую играют концепции страсти и смысла в современных исследованиях, я включил эти измерения в мою схему. Как я описал в пятой главе, из наших примеров и пилотного исследования мы узнали, что эти факторы работают не так прямолинейно, как обещает призыв «делать то, что вы любите», и что страсть сама по себе может привести к низкой производительности. Мы выяснили, что к наивысшей производительности приводит сочетание личного желания (страсти) со способностью создавать вклад, полезный для других (смысл).

**ГИПОТЕЗА № 4.** Люди, добивающиеся высокого уровня страсти и смысла на работе ( $C^2$ ), будут работать лучше, чем те, кто не испытывает этих ощущений.

Как я подробно рассмотрел в пятой главе, «смысл» имеет множество аспектов, включая как «вклад в общество», так и «создание ценности для компании и коллег». Последнее отчасти взято из теории дизайна работы Хакмана и Олдхема, которые называют «значимостью задачи» пределы, в которых сотрудники воспринимают то, что они делают, как значимое для коллег и организации.

## Измерения отношений (вопрос «кто»)

### Вдохновение и влияние

Исследований, посвященных тому, как относятся друг к другу работающие вместе люди и как они используют тактики влияния, вдохновения, политические маневры и простое усердие или настойчивость для того, чтобы преодолевать сопротивление, становится все больше. В этих исследованиях признается, что индивидуальные достижения в современных трудовых отношениях требуют от человека способности «доводить дела до конца в сотрудничестве и благодаря другим людям». То есть человек должен уметь добиваться и получать поддержку, помощь, совет, информацию и политическое влияние, чтобы выполнять свою работу. Так как весь массив исследования рассматривает не одно, а много интересующих нас направлений, я думаю, разумно собрать все возможные варианты под термином «продвижение», так как все эти исследования, по существу, фокусируются на одном и том же аспекте — способности лица добиваться от других продвижения собственных идей.

Во-первых, направление, рассматривающее «влияние», связанное с профессором Робертом Чалдини и всеми исследованиями, которые приведены в его книге «Психология влияния» (Эксмо, 2017), утверждает, что люди, которые используют продуманные тактики влияния (такие как мобилизация поддержки и использование общественного давления), получают больше поддержки.

Во-вторых, с этой идеей тесно связано направление «Власть и политика» профессора Джеффри Пфеффера, в котором утверждается, что для продвижения своих идей необходимо уметь считывать политический ландшафт работы и использовать искусные политические тактики (например, привлечение врагов) (Pfeffer, 2010).

В-третьих, сторонники идеи «твердости характера», которая восходит к профессору психологии Ангеле Дакворт, утверждают, что личная выносливость и страсть человека в долгосрочной перспективе позволяет сотрудникам преодолевать препятствия и противников и, таким образом, улучшать производительность (Duckworth, 2016).

В шестой главе я свел эти идеи вместе, чтобы образовать концепцию «умного усердия», и доказываю, что сочетание концепции Дакворт и тактик политического влияния Пфеффера и Чалдини объясняют производительность.

Ученые также исследовали эмоциональную сторону убеждения, предполагая, что лица, которые способны вызывать эмоции других людей, более способны к тому, чтобы агитировать людей в свою поддержку и вести к переменам. (Смотрите, например, Heath and Heath, 2010.) В этом направлении ссылаются на исследования, относящиеся к руководству изменениями (Kotter, 1996). Ключевая идея заключается в том, что лица, которые вдохновляют других, вызывая их эмоции, добиваются более активной поддержки своих усилий.

Я совместил различные измерения этого явления в единый метод продвижения, сформулировав следующую гипотезу силовой игры.

ГИПОТЕЗА № 5. Лица, которые способны вдохновлять остальных и использовать умное усердие, будут работать лучше, чем остальные.

Изначально я думал, что здесь можно выделить два разных метода: один, относящийся к вдохновению/усердию (продвижение), и второй, связанный с использованием тактик политического влияния (агенты изменений). В таком случае у нас бы получалось восемь методов «умной работы», а не семь. Но наш эмпирический анализ (факторный анализ) пилотного исследования 300 человек показал, что это сходные конструкции, поэтому я объединил их в одну. В этом есть смысл: «агенты изменений» — те, кто использует политические тактики, чтобы добиться перемен в организациях (такие люди, как Ян Телфорд, о котором мы говорили в шестой главе), — вынуждены полагаться на методы влияния и вдохновения (то есть продвижение), а также на чистое усердие, чтобы достигать своих целей.

### Командная работа

Если можно назвать какое-либо лидирующее направление в области исследований организационного поведения в последние два десятилетия, то это сфера командной работы. Одновременно с ее исследованием растет и использование командной работы в организациях. Одно из течений этой научной мысли касается устройства команд. Ричард Хакман предложил

пятифакторную модель командной работы (2002), которая широко используется при организации команд. Однако, поскольку настоящая книга касается индивидуальной производительности, а не устройства команды в целом, я не использовал все элементы его объемной схемы. Вместо этого я включил исследование, которое фокусируется на том, кто входит в команду (состав), и поведении в командных условиях. Здесь также существует огромная масса работ, сфокусированных на конфликтах в команде (например, de Wit, Greer, and Jehn, 2012). Основное направление мысли, подтвержденное десятилетиями исследований, состоит в том, что команды, состоящие из различающихся и талантливых людей, способных активно дискутировать на затрагивающие всех темы, а затем выполнять принятые решения, работают лучше, чем другие команды (Amason, 1996; Edmondson, 1999). Таким образом, ключевая проблема отдельных лиц в том, чтобы развивать разнообразие точек зрения (то есть не одни лишь навыки, но и многообразие участников команды), спорить, а затем выполнять обязательства либо как участник, либо как лидер команды. Как мы видим из седьмой главы, достичь этого нелегко. Команды часто скатываются к дисфункциональному поведению и динамике стадного мышления (Janis, 1983).

Наши примеры, в особенности случай Reckitt Benckiser (рассмотренный в седьмой главе), заостряют эти идеи, которые я свел под заголовком «Бороться и объединяться». Борьба означает оживленные дебаты между группой различающихся и талантливых лиц, обладающих правильными ценностями и личными мнениями, а объединение включает в себя принятие решений о действиях и их исполнение. Моя гипотеза такова.

ГИПОТЕЗА № 6. Лица, которые участвуют в командной работе либо руководят командами и борются и объединяются в их составе, будут работать лучше, чем те, кто этого не делает.

#### Коллаборация

В последние годы коллаборация стала такой же популярной темой, как командная работа. Обе темы относятся к более обширному научному тренду изучения проблемы трудовых отношений (в отличие от изучения индивидуального рабочего поведения). Коллаборация отличается от командной работы: командная работа сосредоточивается внутри постоянных групп в рамках отдела или нескольких отделов, а коллаборация — это более-менее временный союз, связанный с текущими проектами и неформальным обменом знаниями, минуя преграды между командами и подразделениями. Разумеется, между ними существует серая зона. Но концептуально это различные вещи. И то и другое крайне важно для большинства сотрудников (хотя не для всех), и наше исследование показывает, что большинство лиц часто участвуют и в том и в другом.

Как показывает восьмая глава, в коллаборации полно проблем, и здесь я не буду все перечислять. Исследования говорят о том, что некоторые команды и лица страдают либо от избытка, либо от недостатка коллаборации. (Haas and Hansen, 2005; Cross and Parker, 2004; Cross et al., 2016; Gardner, 2017.) Таким образом, ключом здесь является участие в «рациональной коллаборации». Такое поведение состоит в следовании ряду правил, разработанных для того, чтобы поощрять коллаборацию только в делах высокой ценности (и отвечать «нет» предложениям иного рода), а затем качественно в ней участвовать, находя общие цели, повышая доверие и убеждаясь в том, что люди мотивированы сотрудничать и уделять коллаборации все необходимые ресурсы.

ГИПОТЕЗА № 7. Лица, которые участвуют в рациональной коллаборации, будут работать лучше, чем те, кто этого не делает.

Эта схема из семи частей основана на ключевых категориях, которые ученые оценивают как критические для рабочей производительности, включая характеристики работы (объем и пересмотр), мотивацию, обучение, продвижение, командную работу и коллаборацию. Я сфокусировался на этих категориях из-за той важности, которую доказало их первичное исследование. Тем не менее моя схема вышла за пределы первичных предположений. Когда мы провели пилотное исследование 300 человек и проанализировали многочисленные примеры, мы нашли несколько дополнительных или различных аспектов этих базовых открытий, которые, как нам представляется, значительно изменяют объяснение того, почему некоторые люди производительны, а некоторые нет. Так, нам нужно стать одержимыми своей работой (а не просто сосредоточиваться на определенных приоритетах); кроме того, ключ пересмотра работы находится в создании ценности, а не просто в изменении целей и задач, а также человек

может использовать целенаправленную практику в любой рабочей ситуации (убедившись, что он следует определенным тактикам, которые описаны в четвертой главе). Далее: просто следовать своей страсти может быть опасно, поэтому ее надо сочетать со смыслом, также нам нужно выйти за пределы чистого усилия и использовать на рабочем месте умное усилие, и наконец, определенный род противоборства в команде полезен, а вот увеличение коллаборации не обязательно хорошо, так что мы должны использовать рациональную коллаборацию. Эти дополнительные аспекты критически важны для понимания различия между прекрасной и просто хорошей личной производительностью.

Наши семь гипотез образуют теорию «умной работы». *Работать по-умному означает максимизировать ценность работы, выбрав несколько действий и приложив к ним повышенные целенаправленные усилия.* Во-первых, люди, которые работают умнее, выбирают несколько направлений, которые приносят высокую ценность. Они пересматривают свою работу (гипотеза № 2), делают меньше, да лучше (гипотеза № 1), а также выбирают минимум коллабораций и отказываются от лишнего (гипотеза № 7).

Во-вторых, люди, которые работают по-умному, прикладывают *интенсивные, целенаправленные усилия* к своей работе. Они обладают огромной мотивацией, черпая из своей страсти и смысла (гипотеза № 4), что является более эффективным способом поиска мотивации, чем опора на исключительно внешние источники, такие как зарплата. Затем они делают свою работу продуктивной, улучшая ее с помощью высококачественных петель обучения (гипотеза № 3), интенсивных, но эффективных командных встреч (гипотеза № 6), старательно проведенных коллабораций (гипотеза № 7), переосмысления работы, что повышает ее эффективность и качество (гипотеза № 2), и использование воодушевления и агитации, которые заставляют остальных поддерживать работу (гипотеза № 5).

Эта схема поддается проверке. Объясняют ли семь выведенных здесь гипотез существенную долю личной производительности или нет? Работают ли люди, которые используют этот подход, лучше, чем те, кто придерживается парадигмы «тяжелого труда», работая по многу часов и принимая на себя много обязательств? Вторая часть этого обзора посвящена тому, как я проверял мои гипотезы и схему.

## ИССЛЕДОВАНИЕ 5000 ЧЕЛОВЕК

Главная цель количественного исследования

Целью проведения количественного исследования была проверка того, как семь (изначально — восемь) факторов, описанных выше, влияют на производительность и наш индекс благополучия. Мы использовали статистические техники, включая регрессионный анализ и моделирование структурными уравнениями, чтобы проанализировать эти эффекты. Целью статистического исследования было не столько определение доли людей, которые доложат об определенном поведении (то есть «х людей сказали, что они оживленно спорят на встречах»), сколько проверка, насколько высокий балл по семи факторам прогнозирует улучшение производительности и благополучия. По этой причине это исследование представляет собой аналитическое исследование, а не просто опрос.

Выборка

Изначально мы планировали опросить сотрудников крупных и маленьких компаний, неправительственных организаций, правительственных учреждений, больниц, образовательных учреждений, а также сотрудников, занятых в США, Европе, Азии и Латинской Америке. Но это бы невероятно усложнило исследование (нам бы пришлось переводить опросник на разные языки и подстраивать его под разные типы организаций). Вместо этого мы применили бритву Оккама, о которой рассказываем во второй главе. Каких людей мы должны опросить, чтобы проверить нашу схему? Мы решили включить в выборку сотрудников, отвечающих следующим критериям:

- работают в Соединенных Штатах;
- работают в коммерческих организациях;
- в их компании занято как минимум 2000 человек;
- они работают полный рабочий день (как минимум 30 часов в неделю).



Мы проверили схему на хорошо известных компаниях крупного и среднего размера. Мы рассудили, что если схема работает в этих условиях, то, скорее всего, она будет работать и в других организационных условиях (например, в крупных госучреждениях), хотя мы не подтверждаем этого в нашем исследовании.

Мы распространили опросник в различных отраслях, чтобы собрать представительную выборку (смотрите ниже).

Всех опрошенных (5000) мы разделили на три подгруппы:

- 1) оценивавших самих себя (2000);
- 2) оценивавших своего непосредственного руководителя (1500);
- 3) оценивавших своего непосредственного подчиненного (1500).

Каждого респондента мы попросили оценить одного человека: себя, начальника или непосредственного подчиненного. Исследование посвящено оцененным людям, а не опрошенным (если они различаются). Таким образом, это не три различных оценки одного человека, а три различных способа проведения опроса.

В случае с оценкой «непосредственного подчиненного», то есть там, где босс характеризует подчиненного, мы просили руководителей выбирать одного из трех непосредственных подчиненных согласно нашей инструкции: среднего, лучшего или худшего из трех. Это уточнение было введено для того, чтобы начальники не выбирали самых лучших подчиненных.

Мы провели три различных опроса для того, чтобы минимизировать потенциальное, как это называют исследователи, *искажение отношения*. Такое искажение часто возникает, когда участники опросов пытаются, отвечая на вопросы, показать себя в наилучшем свете. Хотя опрос был анонимным, участники все равно могли пострадать от этого искажения, особенно в том варианте, когда они ставили баллы самим себе. Существует меньший риск искажения отношения в двух других формах опроса, где они оценивали кого-то, кого хорошо знали (начальника или подчиненного), и потому у них было меньше причин давать ответы, искажающие результаты в свою пользу.

Мы решили провести исследование 5000 человек, так как нам нужно было получить значимые данные во всех трех категориях и различных отраслях производства.

#### Шкалы измерений

##### Семь методов

Мы разработали варианты анкет для оценки каждого из методов (как вы помните, изначально схема содержала восемь, а не семь методов), а затем протестировали их на пилотной выборке из 300 респондентов. Проанализировав полученные данные, мы сохранили только те вопросы, которые должным образом оценивали каждый метод, и исключили те вопросы, которые имели двусмысленное или неверное значение.

Некоторые вопросы были обратными (выражались через негативное утверждение), чтобы избежать искажения, которое возникает, когда участники просто ставят высокие (или низкие) оценки всем пунктам подряд. Например, один из вопросов о методе «делать меньше, да лучше» звучит так: «Часто позволяет тянуть себя в слишком многих направлениях». Затем мы перевернули этот пункт при проведении анализа, чтобы правильно сосчитать баллы при статистическом анализе. Участники опроса ставили баллы каждому оцениваемому, используя шкалу от 1 до 7 (список вопросов смотрите в таблице 1).

Согласно научному протоколу, мы использовали несколько вариантов вопроса для каждого метода, где каждый вопрос был вариацией одного и того же предполагаемого утверждения. Например, «Плохо справляется с концентрацией времени и усилий на нескольких ключевых вопросах» и «Часто позволяет тянуть себя в слишком многих направлениях» — это вариации примерно одного и того же в разделе «делать меньше». Множество вопросов дают более разнообразные ответы, потому что мы в таком случае не зависим от того, как опрошенные поймут единственное утверждение. Внутренняя согласованность вопросов была проверена с помощью коэффициента надежности Кронбаха. Он показывает, насколько сочетается смысл вопросов в рамках одного раздела анкеты, не измеряем ли мы совершенно разные вещи. Коэффициент 0,7 или больше означает высокую согласованность. Все семь разделов соответствуют этому критерию.

Некоторые из разделов опроса были поделены на две части. Например, метод «делать меньше, да лучше» включает как «делать меньше», так и «делать лучше». Как я писал во второй

главе, люди могли получить разные оценки по этим двум практикам. Там, где это было важно, мы проводили дополнительный анализ, в ходе которого разделяли метод на составляющие его практики.

Чтобы дополнить количественные оценки, мы задавали вопросы и о некоторых качественных параметрах. Например, для оценки освоения метода «делать меньше, да лучше» мы задавали два открытых вопроса, оставляя место для записи ответа. «Какие ключевые факторы мешают [вам, вашему непосредственному подчиненному, руководителю] сосредоточиться и упростить [вашу, их] работу?» и «Какие ключевые факторы помогают [вам, вашему непосредственному подчиненному, руководителю] сосредоточиться и упростить [вашу, их] работу?» Мы также спрашивали: «Пожалуйста, расскажите нам в нескольких словах, какую ценность [вы, ваш руководитель, непосредственный подчиненный] приносите компании».

Изначально мы провели анализ главных составляющих, чтобы увидеть, насколько выявленные нами методы отличались друг от друга. Такой анализ использует данные, чтобы показать, не были ли некоторые из методов, по сути, одной и той же концепцией. На первой стадии исследования, когда мы проверяли данные пилотного опроса, выяснилось, что ряд вопросов не отражает соответствующий метод, и отбросили их. Также анализ показал, что ряд вопросов, описывающих методы «продвижения» и «агентов изменений», на самом деле характеризует один и тот же метод, то есть одну концепцию. Мы избавились от дублирования, сократив количество методов с восьми до семи. Окончательный анализ подтвердил, что наши семь методов отражают различные измерения работы и таким образом являются различающимися концепциями.

Чтобы подсчитать окончательную переменную для каждого метода, мы использовали значение коэффициентов каждого метода из нашего анализа главных составляющих. Процедура подсчета значения выводила его, складывая баллы, полученные за каждый вопрос, по каждому из разделов анкеты, для каждого опрошенного<sup>1</sup>. Итоговое значение является стандартным показателем  $Z$  со средним 0 и стандартным отклонением 1. Например, для метода «делать меньше, да лучше» использовался балл, набранный за каждый пункт опроса в этом разделе, чтобы высчитать стандартный показатель для метода «делать меньше, да лучше».

Список вопросов, использованных для измерения освоения каждого метода

Совершенно согласен 7	Согласен 6	Отчасти согласен 5	Затрудняюсь ответить 4	Отчасти не согласен 3	Не согласен 2	Совершенно не согласен 1
--------------------------	---------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------	------------------	-----------------------------

Таблица 1. Семь методов «умной работы»

Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха*
Делать меньше, да лучше	1. Отлично умеет концентрироваться на ключевых приоритетах, независимо от того, как много работы и обязанностей предстоит выполнить	0,8
	2. Плохо справляется с концентрацией своего времени и усилий на нескольких ключевых задачах (перевернутый)	
	3. Часто позволяет тянуть себя в слишком многих направлениях (перевернутый)	
	4. Кажется, имеет привычку усложнять вещи (перевернутый)	
	5. Прилагает много усилий при выполнении своей работы	
Примечание. 1–4 — для оценки освоения метода «делать меньше», 5 — «делать лучше».		

\* Коэффициент Кронбаха может составлять от 0 до 1, и чем выше этот показатель, тем точнее пункты опроса описывают метод. *Прим. авт.*

Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Пересмотр работы	1. Создает новые возможности в своей работе: новые виды деятельности, новые проекты, новые способы работы	0,93
	2. Переосмысливает свою работу, чтобы создавать больше ценности для компании	
	3. По-новому определил свою работу, чтобы добиваться чего-то важного вместо того, чтобы делать что-то типичное	
	4. Стремится сделать нечто большее на своей работе — оказать большое влияние	
	5. Занимает на работе нишу, в которой создает нечто действительно значительное и незаурядное	
<p><i>Примечание.</i> 1–3 для пересмотра в целом, 4–5 для оценки создания ценности (вклада).</p>		

Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Петля обучения	1. Не считает, что разбирается во всем лучше остальных	0,89
	2. Очень любознательный человек в целом	
	3. Часто пробует новые подходы, чтобы проверить, работают ли они	
	4. Много экспериментирует: пробует новые вещи в небольшом объеме, чтобы узнать, работают ли они, прежде чем попробовать изменить нечто большее	
	5. Постоянно пересматривает процесс своей работы, чтобы учиться новому и совершенствоваться	
	6. Постоянно оценивает свое качество работы и испытывает новые подходы ради ее усовершенствования	
	7. Отлично умеет учиться на своих ошибках, чтобы избежать их повторения	

*Примечание.* 1–2 описывают отношение к обучению, 3–5 — обучение новым практикам, 6–7 оценивают умение получать обратную связь и изменять свое поведение.

Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха
С <sup>2</sup> (сочетание страсти и смысла)	1. В высокой степени увлечен своей работой	0,8
	2. Приносит большую ценность своей компании	
	3. Я чувствую, что моя работа приносит пользу обществу, а не только позволяет заработать деньги	

*Примечание.* Пункт 2 относится к первому уровню пирамиды смысла (ценность), 3 относится только к людям, которые оценивали сами себя (N = 2000), так как он оценивает ощущение, о котором не могут знать другие.

Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Силовой метод	1. Очень хорошо вдохновляет других	0,86
	2. Очень хорошо умеет заряжать людей на работе энтузиазмом	
	3. Часто воздействует на эмоции людей, чтобы заразить их радостью работы	
	4. Неуклонно преследует свои цели, неважно, какие преграды встают на пути	
	5. Невзирая на помехи, продолжает неуклонное движение	
	6. Эффективно мобилизует людей доводить перемены до конца*	
	7. Использует общественное давление, чтобы повлиять на людей*	
	8. Находит влиятельных людей, которые согласны измениться, и затем дает им повлиять на остальных*	
<p><i>Примечание.</i> 1–3 посвящены умению вдохновлять, 4–8 – умному усердию (из списка был убран вопрос, посвященный когнитивной эмпатии).</p>		

\* Утверждения, перенесенные из описания метода «агент изменений» (восьмой метод). *Прим. авт.*



Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Бороться и объединяться	1. Успешно добивается того, чтобы вся команда качественно спорила по поводу проблем	0,93
	2. Отлично умеет создавать атмосферу, в которой люди чувствуют, что могут безопасно высказываться на совещаниях	
	3. Успешно привлекает реально способных и талантливых людей в свою команду	
	4. Умеет замечательно подбирать членов команды, обладающих правильным отношением и ценностями, а не только нужными навыками	
	5. Стремится к тому, чтобы все обязались выполнить решение после того, как оно достигнуто	
	6. Прилагает большие усилия к тому, чтобы избавиться от политической борьбы, которая мешает осуществлять принятое решение	
	7. Поощряет споры в течение уместного периода времени, но если команда не может договориться, примет решение самостоятельно	
<p><i>Примечание.</i> 1–4 относятся к навыку «борьбы» (3–4 касаются составления команд из людей с различным опытом, как необходимой составляющей метода «борьбы»), 5–7 касаются навыка «объединения».</p>		

Метод	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Рациональная коллаборация	1. Активно ищет информацию и опыт в других отделах компании, не являющихся его ключевой командой	0,8
	2. Часто помогает другим за пределами своей ключевой команды	
	3. Крайне эффективен при работе с группами в компании ради достижения цели	
	4. Никогда не сотрудничает с людьми за пределами своей команды, если нет убедительного повода это делать	
	5. Отказывается от запросов на коллаборацию с целями или задачами, которые не несут определенной ценности для компании	
	6. Очень хорошо налаживает доверительные отношения с людьми, с которыми сотрудничает внутри компании	
	7. Всегда добивается того, чтобы участники коллаборации понимали, что у них есть общая цель, а не просто преследовали свои личные интересы	
<i>Примечание.</i> 1–3 оценивают активность, 4–5 — относятся к правилу «нет», 6–8 говорят о качестве коллаборации.		

#### Измерение производительности

Мы создали индекс производительности, состоящий из четырех вопросов, так как не хотели полагаться только на один вопрос. Мы использовали четыре разных формата для вопросов. Как видно из таблицы 2, коэффициент Кронбаха в данном случае составил 0,92 (это очень хорошо). Чтобы вывести единую стандартную оценку производительности, был использован анализ основных компонентов — подобно тому, как были выведены измерения освоения семи методов.

#### Таблица 2. Показатель производительности



Показатель	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Производительность	1. Наилучшая производительность на общем фоне	0,92
	2. Уровень производительности в сравнении с группой равных коллег	
	3. Исключительно хорошо работает	
	4. Производит исключительно высококачественный продукт	

(В дальнейшем анализе, который мы использовали для облегчения интерпретации, мы преобразовали оценку фактора производительности в место на шкале распределения в перцентилях данных о 5000 человек. Таким образом, мы могли проанализировать эффект перемещения, например, с 40-го до 50-го перцентиля в освоении определенного метода на показатель производительности. Этот анализ мы использовали, чтобы в каждой главе рассказать о степени влияния метода.)

Четыре вопроса о производительности звучали следующим образом.

*Вопрос 1. Пожалуйста, оцените его/ее уровень рабочей производительности по сравнению с коллегами на равных позициях.*

1. Низшие 0–10% (худший)
2. 11–20
3. 21–30
4. 31–40
5. 41–50
6. 51–60
7. 61–70
8. 71–80
9. 81–90
10. Высшие 91–100-й перцентиль (лучший)

*Вопрос 2. Какое описание точнее всего характеризует его/ее производительность по сравнению с коллегами?*

Выдающаяся: это явно один из самых лучших сотрудников — 7

Отличная: стабильно работает куда лучше прочих — 6

Явно выше среднего: постоянно работает лучше прочих — 5

Средняя: производительность на среднем уровне среди прочих — 4

Явно ниже среднего: часто работает хуже остальных — 3

Слабая: постоянно работает куда хуже остальных — 2

Очень плохая: один из худших сотрудников на общем фоне — 1

*Вопросы 3–4. Насколько вы согласны или не согласны со следующими утверждениями?*

Совершенно согласен 7	Согласен 6	Отчасти согласен 5	Затрудняюсь ответить 4	Отчасти не согласен 3	Не согласен 2	Совершенно не согласен 1
--------------------------	---------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------	------------------	-----------------------------

Вопрос 3. Он/она работает исключительно хорошо.

Вопрос 4. Он/она производит исключительно высококачественный продукт.

Измерение благополучия

Мы описали благополучие с помощью трех концепций: баланс трудовой и личной жизни, выгорание и удовлетворение работой. Хотя мы свели их в одну шкалу, которая измеряла благополучие, мы также провели отдельный анализ каждой из трех (как показано в девятой

главе). Следует отметить, что использовались только данные отчетов о себе ( $N = 2000$ ), так как непосредственные подчиненные и руководители не могут оценить этот глубоко личный опыт.

Таблица 3. Фактор благополучия

Совершенно согласен 7	Согласен 6	Отчасти согласен 5	Затрудняюсь ответить 4	Отчасти не согласен 3	Не согласен 2	Совершенно не согласен 1
--------------------------	---------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------	------------------	-----------------------------

Показатель	Измерения	Пункты	Коэффициент Кронбаха
Благополучие	Баланс работы и жизни	1. Мои рабочие обязанности мешают моей личной и семейной жизни (перевернутый)	0,92
	Выгорание	2. Я чувствую, что выгораю на работе (перевернутый)	
	Удовлетворение работой	3. Я чувствую, что моя работа приносит мне удовлетворение сама по себе	
	Удовлетворение работой	4. Я очень удовлетворен моей работой	

Другие показатели

Мы зафиксировали, в каких отраслях работали опрошенные нами люди (смотрите таблицу 4). Нашу выборку отличает большое разнообразие отраслей. Мы также попросили опрошенных выбрать описание, которое лучше всего характеризует их отдел или профессиональную роль (таблица 5), и здесь тоже заметно большое разнообразие. Таблица 6 показывает, как в нашем опросе распределены показатели гендера, возраста, стажа работы, размера компании и уровня должности.

Таблица 4. Отрасли производства

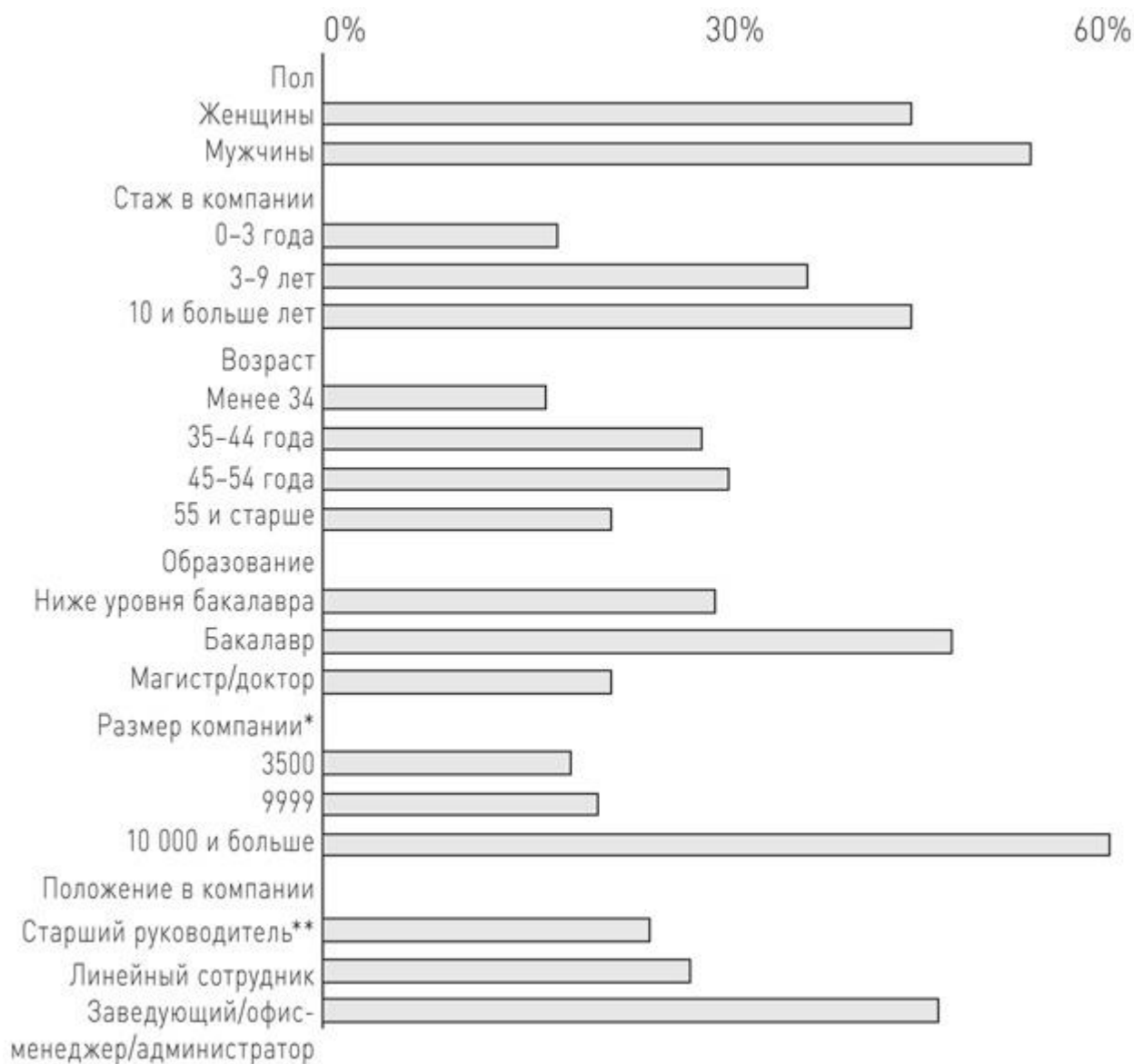
Отрасль	Доля
Производство	15,7
Финансовые услуги, включая страхование и недвижимость	14,0
Розничная торговля	11,1
Информационные технологии	8,2
Иные направления здравоохранения, включая фармацевтику и биотехнологии	5,7
Транспортные услуги	5,7
Потребительские товары и услуги	5,0
Телекоммуникации	4,7
Энергетика	3,1
Коммунальные услуги	1,9
Услуги в области здравоохранения	1,8
Промышленные товары и услуги	1,7
Строительство	1,0
Сырье	0,5
Другое	19,9
N = 4964	100%

Наконец, мы использовали подход StrengthsFinder 2.0 для оценки, подходит ли работа нашим опрошенным. Для этого мы попросили их оценить, насколько их личные сильные стороны отвечают их текущей работе, по шкале от 7 (совершенно согласен) до 1 (совершенно не согласен). Ключевой вопрос звучал так: «Его/ее работа позволяет ему/ей каждый день делать то, что у него/нее лучше всего получается». Результаты мы использовали в анализе метода  $C^2$  (см. соответствующий раздел).

Таблица 5. Подразделение или профессиональная роль

	Доля
Бухгалтерия/финансы	7,6
Врач/медсестра/сиделка / социальный работник	0,4
Другие рабочие функции	10,6
Закупки	1,6
Инженерия	7,3
Информационное обслуживание	7,4
Консультирование	2,1
Контроль качества	3,4
Корпоративное развитие	0,4
Логистика и распространение	1,8
Маркетинг	2,6
Менеджмент общего профиля	3,9
Научно-исследовательская работа	3,6
Образование и преподавание	1,4
Оперативное управление / менеджмент проектов	9,6
Планирование	1,1
Поддержка	1,5
Потребительские услуги / розница	7,1
Продажи	9,2
Производство	3,4
Разработка и проектирование	1,1
Реклама/медиа/пиар	0,7
Управление	4,3
Управление персоналом	4,8
Юридические услуги	1,6
Всего	100%

Таблица 6. Различные показатели выборки  
Доля людей в базе данных из 4964 человек



\* Размер компании показывает число сотрудников (данные также включают ряд очень маленьких компаний). *Прим. авт.*

\* Старшие руководители: CEO, президент, вице-президент. *Прим. авт.*

Сбор данных

Пилотное исследование

Для сбора данных мы обратились к компании, располагающей базой данных работников в Соединенных Штатах. Для пилотного исследования мы собрали 300 анкет, в которых участники оценивали сами себя. Целью пилотного исследования было уточнить гипотезы и формулировки анкеты.

Основное исследование

Мы обратились к той же компании, чтобы собрать данные о 5000 человек (участники пилотного исследования были исключены из новой выборки). Цели были поставлены следующие: 2000 должны оценить себя, 1500 — руководителей и 1500 — непосредственных подчиненных. В итоге мы получили 4964 правильно заполненных анкеты (округлено до  $N = 5000$  в тексте книги)<sup>2</sup>.

Телефонные интервью для сбора примеров ( $N = 51$ )

Мы также провели телефонные интервью с 51 участником опроса. Мы выбрали тех, кто набрал высокий балл по конкретному методу. Интервью были записаны и расшифрованы. Они позволили нам взглянуть на то, как именно работают люди, получившие высокую оценку за освоение определенного метода. Мы использовали их истории в качестве примеров в этой книге (имена и прочие данные были изменены).

Дополнительные примеры (N = 72)

Кроме того, мы искали примеры за пределами исследования. Мы использовали наши вопросы как руководство, позволяющее определить, что герой истории набрал бы высокий балл по конкретному методу. Затем мы провели глубинные интервью, чтобы получить более качественный взгляд на то, что именно делали эти работники в данной области. Эти истории раскрываются на протяжении книги.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

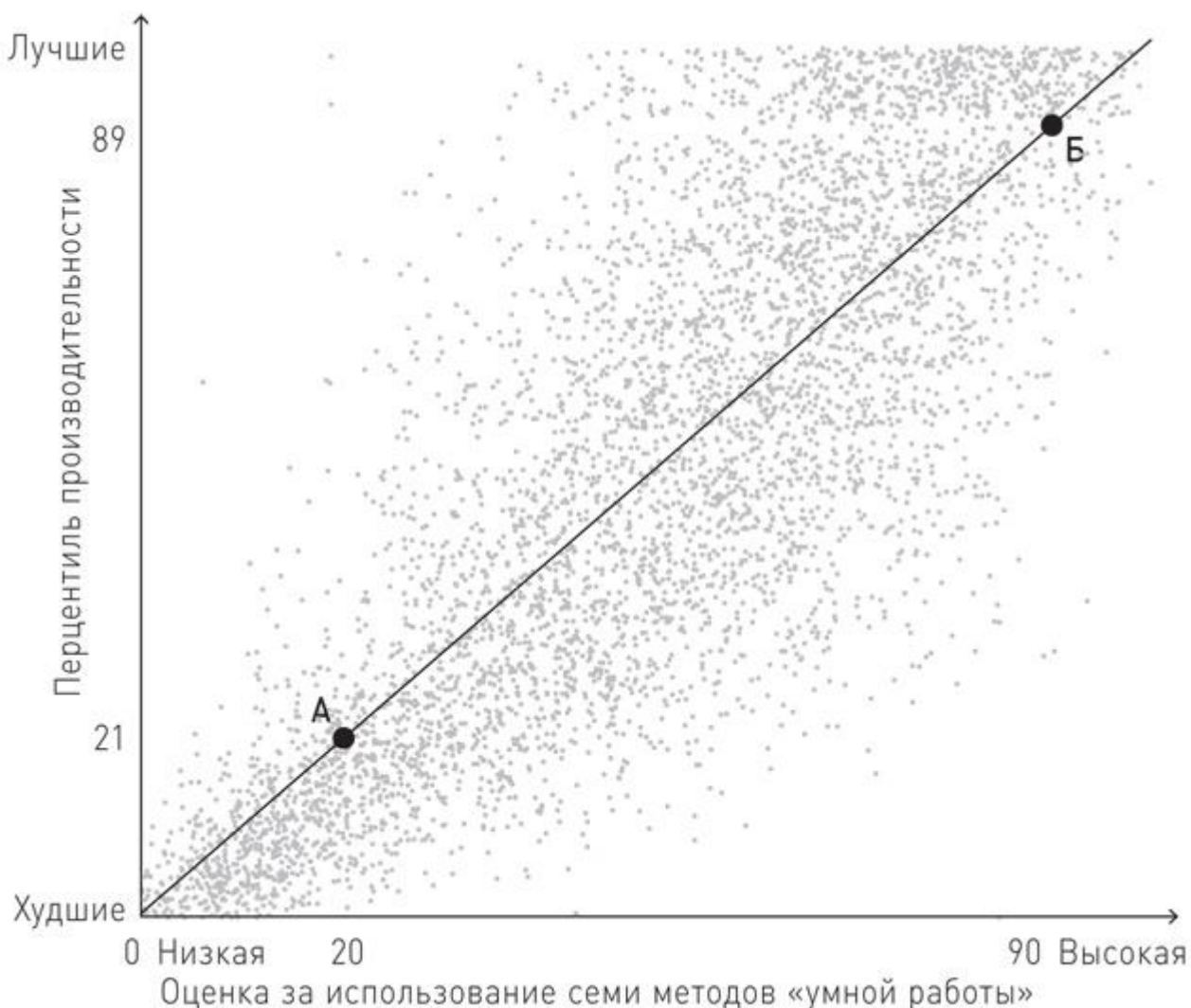
Прогноз производительности

Чтобы определить основной эффект всех семи методов, мы создали переменную *оценки по всем семи методам*, суммировав баллы за все семь параметров. Конечно, не все из тех, кто получил высокие баллы по всем семи параметрам, оказались хорошими работниками, но подавляющее большинство были именно таковы. Также не все отличные работники получили высокие оценки по всем методам. Корреляционное поле, включенное в первую главу, а также в это приложение, показывает, как распределились две переменные.

Для основной части исследования мы использовали обычный регрессионный анализ наименьших квадратов. (Хотя существует некоторая корреляция между измерениями независимых переменных — то есть мультиколлинеарность, — все переменные методов имеют достаточно высокую величину допуска, чтобы позволить изоляцию независимых последствий переменных.)

Повышение индивидуальной производительности

Положительное воздействие семи методов на личную производительность



*Примечание.* Эти 4964 точки на графике, представляющие людей из нашего исследования, складываются в систему. Диагональная линия — это прогноз статистической регрессии влияния сочетания семи методов на индивидуальную производительность. Получите низкую оценку за



использование семи методов (точка А на графике) — и ваша производительность, скорее всего, будет посредственной. Наберите высокий балл (точка Б) — и ваша производительность, скорее всего, будет превосходной.

Таблица 7 показывает результаты регрессионного анализа. Модель 1 показывает влияние на контрольные показатели. Модель 2 учитывает среднее количество часов работы в неделю. Мы также ввели часы в квадрате, чтобы проконтролировать криволинейный эффект, описанный ниже<sup>3</sup>. Посев двух этих переменных описан в третьей главе.

Таблица 7. Производительность (все опрошенные, N = 4964)

Переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Возраст (в годах)	0,003 (0,189)	-0,006 (-0,401)	-0,002 (-0,311)
Пол	-0,063*** (-4,487)	-0,083*** (-6,086)	-0,014** (-1,980)
Стаж (в годах)	0,074*** (4,909)	0,054*** (3,687)	0,043*** (5,583)
Образование (в годах)	0,176*** (12,586)	0,132*** (9,595)	0,032*** (2,541)
Часы работы в неделю		0,910*** (9,521)	0,128*** (2,541)
Часы в квадрате		-0,687*** (-7,207)	-0,089* (-1,788)
Пересмотр работы			0,063*** (4,671)
Делать меньше, да лучше			0,276*** (27,544)
Силовое продвижение			0,109*** (7,437)
Бороться и объединяться			0,063*** (4,303)
Рациональная коллаборация			0,134*** (9,316)
Обучающая петля			0,153*** (11,784)
C <sup>2</sup> (страсть и смысл)			0,194*** (14,886)
R-квадрат	0,04	0,10	0,76
Изменение R-квадрат		0,06	0,66
N	4964	4964	4964

*Примечание.* В шести случаях не хватило информации

\*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

В модели 3 мы добавили семь методов, чтобы показать влияние этих переменных после того, как было учтено воздействие контрольных переменных и часов работы. Все семь переменных оказывают существенное и положительное влияние на прогноз производительности на уровне  $p < 0,001$  (то есть они статистически высоко значимы).

Таблица 7 также показывает последовательное повышение колебаний производительности. Контрольные переменные отвечают только за 4% отклонения в оценке производительности. Две переменные часов работы объясняют еще 6%, если удалить воздействие контрольных переменных. *Затем семь методов демонстрируют дополнительное изменение R-квадрат на 0,66, что означает, что они объясняют 66% колебаний производительности в выборке после удаления воздействия контрольных переменных и работы часов.* Оставшиеся 24% колебаний не объясняются этой моделью и вызваны другими, не измеренными, факторами.

Что касается контрольных переменных, то образование, более длительный стаж и женский пол прогнозируют более высокий уровень производительности. Повышение количества часов работы также прогнозируют более высокую производительность криволинейным образом (как описано в третьей главе).

Что касается коэффициентов, полный стандартизированный эффект семи методов является суммой бета-коэффициента 0,99. В гипотетическом случае это означает, что одновременно одно повышение стандартного отклонения оценки факторов для всех семи методов приведет к повышению производительности на 0,99 стандартного отклонения, независимо от эффектов контрольных переменных и переменных часов работы. (То, что они совпали почти один к одному, это случайность.) Эффект значителен и куда больше, чем воздействие продолжительности работы и других контрольных переменных.

В целом статистический анализ говорит о том, что основной тезис книги имеет серьезные основания: чем лучше вы освоите семь методов «умной работы», тем, скорее всего, выше будет ваша производительность.

Прогноз благополучия

Прогноз баланса трудовой жизни (оценка собственного благополучия, N = 2000)

Таблица 8 показывает итоги оценки баланса трудовой и личной жизни (то есть обратный балл за «Мои рабочие обязанности мешают моей личной и семейной жизни»). В результате мы получили следующие данные: методы «делать меньше, да лучше» и «рациональная коллаборация» являются заметными положительными переменными прогноза, так же, как повышение возраста, в то время как часы работы, длительность стажа и сочетание страсти и смысла являются негативными переменными прогноза, что описывается в девятой главе.

Таблица 8. Прогноз положительного баланса «жизнь — работа» (оценка собственного благополучия, N = 2000)

Переменные	Стандартизированные коэффициенты, бета (кстати, t-статистика)
Возраст (в годах)	0,058** (2,548)
Пол	0,011 (0,531)
Стаж работы (в годах)	-0,050** (-2,213)
Образование (в годах)	-0,052** (-2,510)
Часы работы в неделю	-0,945*** (-6,383)
Часы в квадрате	0,621*** (4,205)
Пересмотр работы	0,032 (1,088)
Делать меньше, да лучше	0,221*** (10,051)
Силовое продвижение	0,030 (-0,965)
Бороться и объединяться	-0,046 (-1,475)
Рациональная коллаборация	0,083** (2,738)
Обучающая петля	-0,002 (-0,061)
C <sup>2</sup> (страсть и смысл)	-0,055* (-1,930)
N	2000

*Примечание.* \* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,001.

Прогноз отсутствия выгорания (оценка собственного благополучия, N = 2000)

Модель в таблице 9 прогнозирует низкий риск выгорания (то есть обратный балл за вопрос о чувстве выгорания). Значимый и позитивный эффект дали методы «делать меньше, да лучше», «C<sup>2</sup> (страсть и смысл)», «пересмотр работы» и «рациональная коллаборация», а также повышение возраста и мужской пол. В то же время метод «бороться и объединяться», длительные часы работы и более высокий стаж повышают риск выгорания.

Таблица 9. Прогноз низкого выгорания (отчеты о собственном благополучии, N = 2000)



Переменные	Стандартизированные коэффициенты, бета (кстати, t-статистика)
Возраст (в годах)	0,096*** (4,155)
Пол	0,087*** (4,068)
Стаж работы (в годах)	-0,110*** (-4,835)
Образование (в годах)	-0,028 (-1,307)
Часы работы в неделю	-0,621*** (-4,127)
Часы в квадрате	0,478** (3,182)
Пересмотр работы	0,094** (3,117)
Делать меньше, да лучше	0,227*** (10,136)
Силовое продвижение	0,006 (0,181)
Бороться и объединяться	-0,070** (-2,227)
Рациональная коллаборация	0,098** (3,175)
Обучающая петля	-0,026 (-0,934)
C <sup>2</sup> (страсть и смысл)	0,097** (3,341)
N	2000

*Примечание.* \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Прогноз удовлетворенности работой (самоотчеты, N = 2000)

Модель в таблице 10 предсказывает удовлетворение работой. Существенный эффект дали методы «пересмотра работы», «силового продвижения», «рациональная коллаборация» и «C<sup>2</sup> (страсть и смысл)». Часы работы не оказывают существенного влияния на удовлетворение работой. Респонденты старшего возраста также были более удовлетворены работой. «C<sup>2</sup> (страсть и смысл)» сильно влияет на удовлетворение работой, почти в два раза сильнее, чем другие заметные переменные.

Таблица 10. Прогноз удовлетворенности работой (отчеты о собственном благополучии, N = 2000)

Переменные	Стандартизированные коэффициенты, бета (кстати, t-статистика)
Возраст (в годах)	0,067** (3,364)
Пол	0,008 (0,444)
Стаж работы (в годах)	-0,012 (-0,611)
Образование (в годах)	-0,024 (-1,311)
Часы работы в неделю	-0,003 (-0,022)
Часы в квадрате	-0,029 (-0,219)
Пересмотр работы	0,199*** (7,589)
Делать меньше, да лучше	-0,008 (-0,392)
Силовое продвижение	0,071** (2,598)
Бороться и объединяться	-0,052* (-1,908)
Рациональная коллаборация	0,061** (2,285)
Обучающая петля	0,024 (1,013)
C <sup>2</sup> (страсть и смысл)	0,392*** (15,559)
N	2000

*Примечание.* \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Анализ соотношения между часами работы и производительностью

В третью главу мы включили анализ, показывающий, что отношение между часами работы и производительностью имеет форму перевернутой U. Чтобы оценить, сколько часов работают опрошенные, мы спросили респондентов, сколько часов работал оцениваемый ими человек в среднем в течение последних шести месяцев. Те, кто отвечал на вопросы о себе, сообщали о собственных часах работы.

Конечно, этот показатель является предметом субъективной оценки. Вполне возможно, что люди переоценивали продолжительность работы. Однако это не противоречит идее нашего исследования, так как перевернутая кривая все равно сохраняется, даже если ее вершина в 65 часов сдвинется влево, то есть окажется несколько ниже при наличии стабильной переоценки.

Мы составили наилучшее представление об этой нелинейной взаимосвязи между часами работы и производительностью методом последовательного приближения. При первой проверке мы хотели увидеть, существует ли тут простая линейная взаимосвязь (больше часов — лучше производительность) или же производительность связана с часами работы в нелинейной форме (убывание доходности или падение после пика)<sup>4</sup>.

Мы обнаружили, что модель перевернутой U, которая появляется благодаря включению переменной часов в квадрате как переменной прогноза, существенно лучше предсказывает производительность, чем простая прямая линия. Это называется объединенной квадратичной моделью, при которой прогнозируемая переменная повышается до максимальной отметки, а затем начинает понижаться<sup>5</sup>.

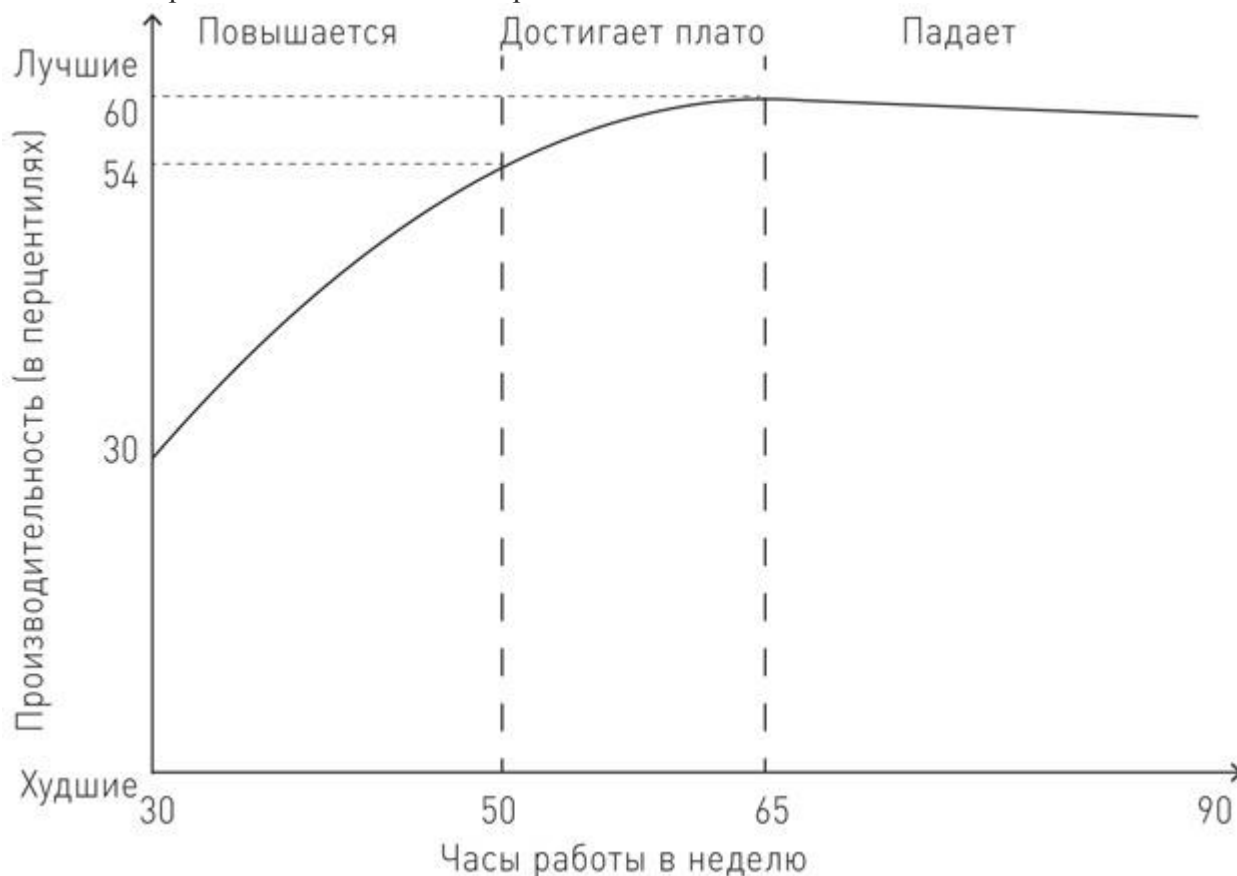
Однако скорость, с которой производительность падала после пика, была ниже, чем предсказывала простая квадратичная парабола. Решение заключалось в том, чтобы совместить две функции: одна для более низкого уровня переменной прогноза, а другая для более высоких уровней, встречающихся с переменной прогноза, называемой узлом. Это так называемая *сплайновая интерполяция*<sup>6</sup>.

Показатель узла был найден благодаря методичной проверке показателей около максимума квадратичной функции в пределах 50–70 часов. Ближе всего к данным с самой низкой

погрешностью прогноза был узел, установленный на 65 часах. Функция прогноза от 30 до 65 часов — это объединенная квадратичная функция, а последующая функция 65–90 часов представлена линейной функцией. Итоговая сплайновая интерполяция сокращает погрешность между часами работы и прогнозом производительности, как показано на графике. Этот анализ описан в третьей главе в разделе «Выжатый лимон».

Выжатый лимон

Меньше сока производительности за час работы



*Примечание.* Основано на регрессионном анализе 4964 человек.

В ходе дальнейшего анализа мы попытались понять, почему кривая выравнивается, а затем идет вниз по мере добавления часов работы. Мы изолировали один из показателей производительности — качество работы («производит особенно высококачественную работу»), чтобы увидеть, получим ли мы тот же ответ. Возможно, при излишнем количестве часов работы в целом уменьшается качество работы? Так оно и оказалось. До 50 часов добавление новых часов повышало качество работы. Между 50 и 65 часами качество работы все еще повышалось, но медленнее. После 65 часов качество работы понижалось именно так, как производительность в перцентилях на графике выше. Так что возможно, что реальной причиной появления перевернутой кривой было то, что качество работы человека начинает страдать при очень долгих часах работы (возможно, из-за увеличения числа ошибок), и это приводит к падению производительности в целом.

Анализ воздействия страсти на часы работы, усилие и производительность

Как рассматривалось в пятой главе, мы выяснили, что страсть и смысл не приводят к значительному увеличению продолжительности работы (всего на семь часов больше), но приводят к тому, что человек прикладывает больше усилий в проработанные часы. Мы можем представить себе все усилия человека как состоящие из двух компонентов:

Максимальные усилия на работе = количество часов работы × усилия на час работы

Если мы сможем убрать влияние количества часов работы («проконтролировать» на статистическом жаргоне), то мы сможем изолировать эффект усилия на час работы. Как я доказывал в пятой главе, страсть и смысл дают человеку больше энергии на работе, и это приводит к *большему усилию на час работы*.

Мы использовали метод моделирования структурными уравнениями (SEM), чтобы разделить различные последствия усилия. SEM моделирует поток гипотетических соотношений причины и следствия среди переменных и проверяет гипотетическую модель по сравнению с реальными данными, чтобы увидеть, есть ли у потока внятное объяснение. Он не доказывает причинную связь, но предлагает статистические доказательства, позволяющие отказаться от нереалистичных моделей (смотрите подробности в примечаниях)<sup>7</sup>.

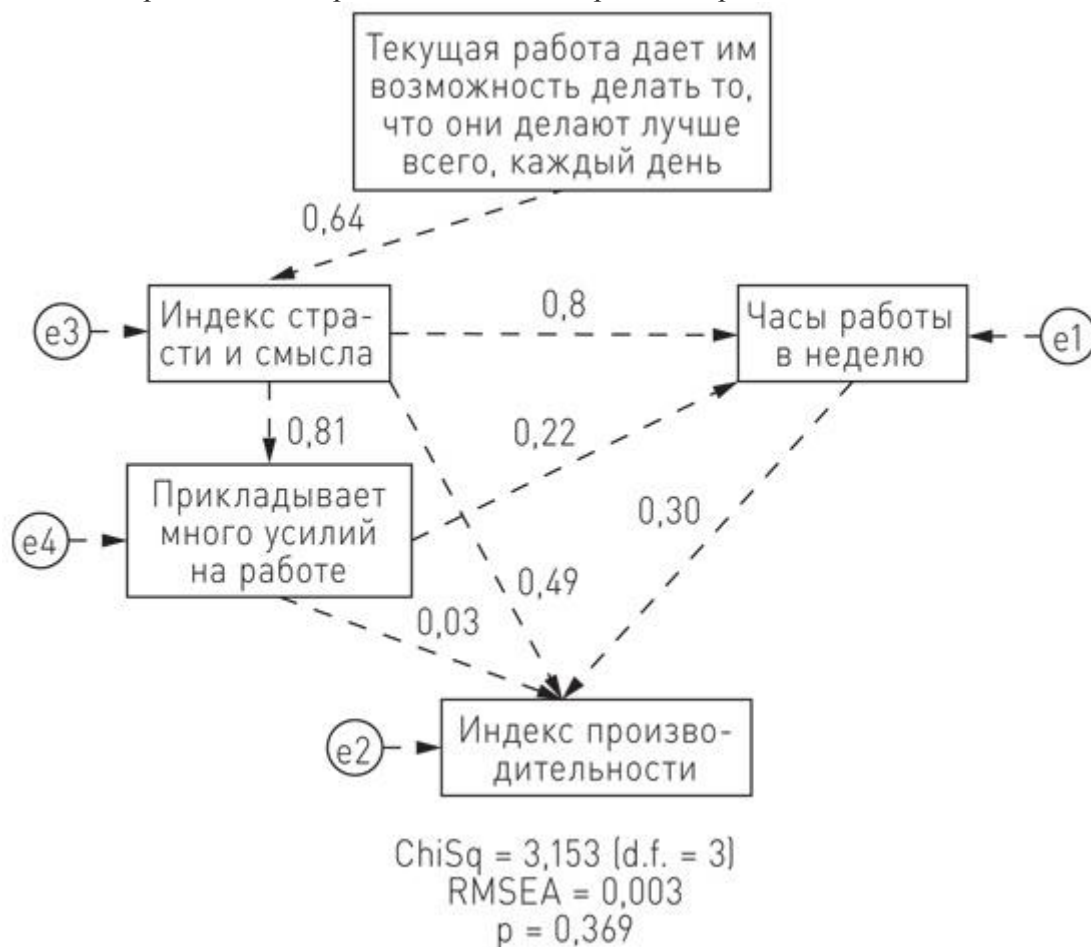
На диаграмме ниже показана модель, которая возникла при проверке ряда теоретически обоснованных моделей (большинство которых были отброшены как негодные после анализа SEM). Это очень хорошая модель, у которой показатель погрешности всего лишь 0,3. Вероятность того, что эта погрешность была случайной ( $p = 0,37$ ), оказалась куда выше, чем требуется для хорошо подходящей модели. Эта модель — убедительное объяснение отношения между страстью и смыслом, часами работы и производительностью.

Стрелки на диаграмме показывают направление взаимодействия между переменными, а цифра возле стрелки — коэффициент взаимодействия. Сила взаимодействия может быть от  $-1,0$  (идеальное негативное) до  $0,0$  (нет) и  $1,0$  (идеальное положительное).

Во-первых, что влияет на страсть в данной модели? Как показывает диаграмма, ключевой фактор — это подход StrengthsFinder к хорошей работе («возможность делать то, что я лучше всего делаю каждый день»), который влияет на страсть. Логично. Люди со страстью относятся к работе, которая обращается к их природным талантам.

Во-вторых, более высокая страсть и смысл предсказывают небольшое увеличение продолжительности работы (0,08), но очень большое увеличение усилий («прилагает большие усилия на работе»), приложенных к работе (0,81). Это усердие также связано с умеренным повышением продолжительности работы (0,22), но данное увеличение количества часов работы, в свою очередь, оказывает незначительное влияние на производительность (0,03). Как страсть, так и смысл (0,49), так и усилие (0,30) прогнозируют производительность куда лучше.

Подходящая работа и часы работы в качестве прогноза производительности



На основе данного анализа мы можем прийти к выводу, что страсть и смысл в первую очередь влияют на приложенное усилие во время часов работы (усилие в час), в отличие от усилия в течение длительного времени работы.

## **СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**

Сильные стороны методики

У всех методов исследования есть свои сильные и слабые стороны, и это исследование не является исключением. К его сильным сторонам относится ряд преимуществ, вытекающих из использования большой выборки в 4964 руководителей и сотрудников (в тексте книги мы округляем ее до 5000). Во-первых, большая выборка позволяет нам подтвердить нашу схему статистически и продемонстрировать ее влияние на производительность и благополучие. Она очень хорошо поддается статистической проверке. Во-вторых, наши опросы проводились среди представителей различных отраслей и компаний. Так что наша выборка включила широкие слои населения и не сводится к нескольким отраслям или должностям.

Этот крупномасштабный анализ позволяет нам проверить модель семи методов «умной работы» и предлагает эмпирически подтвержденную схему в области рабочей производительности книгам и статьям, которым ранее не хватало данных и статистического анализа.

Слабые стороны

*Большая выборка не позволяет углубиться в данные.* С точки зрения слабых мест методики стоит указать на следующую проблему: методика опроса не позволяет нам получать подробную информацию о каждом участнике исследования. Это побочный эффект нашего исследования: чем больше в нем участников (что дает более точные статистические данные), тем меньше подробной информации о каждом человеке. Я сделал ставку на количество, чтобы иметь возможность качественно проанализировать свою концепцию. Чтобы компенсировать недостатки методики, мы провели 120 интервью для сбора детальной информации.

*Проблемы простых методов.* Еще одним недостатком методики явилось то, что мы использовали метод опроса, чтобы измерить как результаты (производительность и благополучие), так и входящие переменные (семь или восемь методов). Ученые называют это проблемой «простых методов». Поскольку респондента просят заполнить информацию как о результате, так и о переменной, может возникнуть искажение. Например, опрашиваемый руководитель может лично симпатизировать оцениваемому сотруднику, что приведет к более высокой оценке как его производительности, так и использования им умных методов.

Я сократил влияние этого эффекта так: а) задавая специальные вопросы о поведении (например, «он прилагает много усилий в своей работе»), б) поместив оценку производительности в отдельный финальный раздел опроса, чтобы не исказить остальные ответы, и с) сообщив, что это исследование рабочих привычек, а не оценка производительности, чтобы участники меньше ассоциировали опрос с оценкой производительности в целом. Эти способы, по-видимому, оказались эффективными. Исследуя данные, мы выявили многочисленные отрицательные корреляции между переменными, которые не должны возникать, если респондент поставил высокие баллы всем пунктам (например, потому что ему нравится человек) или занижил все оценки (например, потому что человек ему не нравится). Таким образом, я уверен, что мы избежали влияния проблемы простых методов.

*Обратная причинность.* Еще одна проблема всех исследований данного типа — это потенциальная возможность появления обратной причинности. Например, исследование проверяет, насколько метод «делать меньше, да лучше» предсказывает высокую производительность. Это утверждение о причине и следствии. Делая меньше, люди работают лучше. Но причинность может быть и иной: высокая производительность приводит к тому, что человек начинает практиковать метод «делать меньше, да лучше». Такая обратная связь вполне возможна. Единственный способ исключить ее — проверять результаты изменения в использовании метода в течение одного года и дольше.

Однако эту проблему можно отчасти решить. Некоторые варианты обратной причинности, теоретически, менее убедительны. Маловероятно, что высокая производительность заставит кого-то работать меньше. Скорее наоборот, высокая производительность приведет к тому, что начальство даст человеку больше задач (сотрудником начнут затыкать все дыры), что приведет

к тому, что человек будет делать больше, а не меньше. Кроме того, мы встретили в интервью данные, которые подтверждают, что причинность выглядит именно так, как мы предсказали в модели, что, например, способность человека определять приоритеты (делать меньше) вносит вклад в улучшение его производительности.

Кроме того, некоторые варианты обратной причинности совместимы с основными тезисами этой книги (то есть с тем, что семь методов приводят к более высокой производительности). Двусторонняя причинность вполне реальна. Например, страсть приводит к более высокой производительности, что приводит к более высокой страсти, что приводит к более высокой производительности и так далее, пока не возникнет благотворная спираль.

*Детерминизм.* Последняя проблема связана с детерминизмом, отрицающим причинность. Модель, которую я представляю в этой книге, не утверждает, что семь методов *определяют* производительность, если говорить об определенности (или причинности) как о «гарантии». Ничто в производительности работы не гарантировано. Единственное утверждение, которое мы можем сделать: *человек получит куда более высокий шанс достижения высокой производительности в пределах, в которых он практикует семь методов.* Это вероятность, а не детерминистское утверждение. Всегда возможно найти людей, которые имеют очень высокую оценку за все семь методов, но работают не очень хорошо. График в первой главе и в этом обзоре показывает, что среди 4964 точек данных есть и такие примеры. Существуют люди, которые набрали высокий балл по семи методам, но все-таки они *не так уж хорошо работают* (они находятся около дна графика). Могут быть другие причины, почему у них не получается. Сходным образом, некоторые люди на графике — очень хорошие сотрудники, но они не практикуют семь методов (верхний левый угол). Как показывают данные, сочетание семи методов — не единственная дорога к успеху.

В конечном счете исследование убедительно доказывает, что концепция «умной работы», которую я представляю в этой книге, существенно повышает шансы человека стать мастером своего дела.

## БИБЛИОГРАФИЯ

Agle, Bradley R., Nandu J. Nagarajan, Jeffrey A. Sonnenfeld, and Dhinu Srinivasan. “Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma.” *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006): 161–174.

Alexander, Caroline. “The Race to the South Pole.” *National Geographic*, September 2011.

Amabile, Teresa M., and Steven J. Kramer. “The Power of Small Wins.” *Harvard Business Review* 89, no. 5 (2011): 70–80.

Amason, Allen C. “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams.” *Academy of Management* 39, no. 1 (1996): 123–148.

Amundsen, Roald. *The South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the Fram, 1910–1912*. New York: Cooper Square Press, 2000.

Argote, Linda, and Dennis Epple. “Learning Curves in Manufacturing.” *Science* 247, no. 4945 (1990): 920–924.

Argyris, Chris, and Donald A. Schön. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley, 1978.

Ariely, Dan. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins, 2008.

Barclay, Laurie. “Better Handoffs Cut Medical Errors 30% in Multicenter Trial.” *Medscape*, November 6, 2014.

Berg, Justin M., Jane E. Dutton, and Amy Wrzesniewski. “Job Crafting and Meaningful Work” in *Purpose and Meaning in the Workplace*. Ed. Bryan J. Dik, Zinta S. Byrne, and Michael F. Steger. Washington, DC: American Psychological Association, 2013, 81–104.

Berger, Jonah A. *Contagious: Why Things Catch On*. New York: Simon & Schuster, 2016.

Berger, Jonah A., and Katherine L. Milkman. “What Makes Online Content Viral?” *Journal of Marketing Research* 49, no. 2 (2012): 192–205.

Biciunaite, Audre. "Economic Growth and Life Expectancy: Do Wealthier Countries Live Longer?" Euromonitor International, March 14, 2014. По состоянию на 22 июня 2017, <http://blog.euromonitor.com/2014/03/-economic-growth-and-life-expectancy-do-wealthier-countries-live-longer.html>.

Birkinshaw, Julian. *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

Bishop, Susan. "The Strategic Power of Saying No." *Harvard Business Review* 77, no. 6 (1999): 50–61.

Bissel, Richard M. Jr. *Reflections of a Cold Warrior: From Yalta to the Bay of Pigs*. New Haven: Yale University Press, 1996.

Black, Jane. "Jamie Oliver Improves Huntington, W.Va.'s Eating Habits." *Washington Post*, April 21, 2010.

Bluedorn, Allen C., Daniel B. Turban, and Mary Sue Love. "The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 84, no. 2 (1999): 277–285.

Bohmer, Richard, Laura Feldman, Erika Ferlins, Amy C. Edmondson, and Michael Roberto. "Columbia's Final Mission." Case 304–090. Boston: Harvard Business School, April 2004.

Bolino, Mark C., and William H. Turnley. "Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting." *Journal of Organizational Behavior* 24, no. 2 (2003): 237–250.

Bono, Joyce E., and Remus Ilies. "Charisma, Positive Emotions, and Mood Contagion." *Leadership Quarterly* 17, no. 4 (2006): 317–334.

Breashears, David, Morten T. Hansen, Ludo Van der Heyden, and Elin Williams. "Tragedy on Everest." Case 5519 (Fontainebleau: INSEAD, September 2014).

Breen, Richard, and Inkwan Chung. "Income Inequality and Education." *Sociological Science* 2 (2015): 454–477.

Brennan, Paul, et al. "High Cumulative Risk of Lung Cancer Death among Smokers and Nonsmokers in Central and Eastern Europe." *American Journal of Epidemiology* 164, no. 12 (2006): 1233–1241.

Buckingham, Marcus. *Now, Discover your Strengths*. New York: Gallup Press, 2001.

Bunderson, J. Stuart, and Jeffrey A. Thompson. "The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Dual Edges of Deeply Meaningful Work." *Administrative Science Quarterly* 54 (2009): 32–57.

Burke, Ronald J., and Esther R. Greenglass. "Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff." *Psychology and Health* 16, no. 5 (2001): 583–594.

Cain, Susan. *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*. New York: Broadway Books, 2013.

Chaikin, Andrew. "White House Tapes Shed Light on JFK Space Race Legend." *Space & Science*, August 22, 2001.

Chakravarthy, Bala, and Hans Huber. "Internal Entrepreneurship at the Dow Chemical Co." Case 1117. Lausanne: IMD, July 2003.

Chen, Patricia, Phoebe C. Ellsworth, and Norbert Schwarz. "Finding a Fit or Developing It: Implicit Theories About Achieving Passion for Work." *Personality and Social Psychology Bulletin* 41, no. 10 (2015): 1411–1424.

Christensen, Clayton, Michael E. Raynor, and Rory McDonald. "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review* 93, no. 12 (2015): 44–53.

Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins, 2006.

Clotfelter, Charles T., Helen F. Ladd, and Jacob L. Vigdor. "Teacher Credentials and Student Achievement in High School: A Cross-Subject Analysis with Student Fixed Effects." NBER Working Paper no. 13617, November 2007, последняя проверка — март 2008.

Coens, Tom, and Mary Jenkins. *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.

Cohen-Charash, Youchi, and Paul E. Spector. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, no. 2 (2001): 278–321.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001.

Collins, Jim, and Jerry I. Porras. *Built to Last*. New York: HarperCollins, 1994.



- Collins, Jim, and Morten T. Hansen. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*. New York: HarperBusiness, 2011.
- Colvin, Geoff. *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*. New York: Portfolio, 2008.
- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon & Schuster, 2013.
- Coviello, Decio, Andrea Ichino, and Nicola Persico. “The Inefficiency of Worker Time Use.” *Journal of the European Economic Association* 13, no. 5 (2015): 906–947.
- Coyle, Daniel. *The Talent Code: Greatness Isn’t Born. It’s Grown*. New York: Bantam, 2009.
- Cross, Rob, and Andrew Parker. *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press, 2004.
- Cross, Rob, Reb Rebele, and Adam Grant. “Collaborative Overload.” *Harvard Business Review* 94, no. 1 (2016): 74–79.
- Crveni17. “1994 Bulls Knicks Game 3 Buzzer Beating Game Winner (The Story Behind).” Sole Records. Posted August 20, 2011, [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=-c7SbG-8Bvgk](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=-c7SbG-8Bvgk).
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, 1990.
- Cuddy, Amy J. C., Peter Glick, and Anna Beninger. “The Dynamics of Warmth and Competence Judgments, and Their Outcomes in Organizations.” *Research in Organizational Behavior* 31 (2011): 73–98.
- De Saint-Exupéry, Antoine. *Terre des Hommes* (1939). Trans. Lewis Galantière. *Wind, Sand and Stars*. New York: Harcourt Brace & Company, 1967.
- De Wit, Frank R. C., Lindred L. Greer, and Karen A. Jehn. “The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology* 97, no. 2 (2012): 360–390.
- Donini-Lenhoff, Fred G., and Hannah L. Hedrick. “Growth of Specialization in Graduate Medical Education.” *JAMA: The Journal of the American Medical Association* 284, no. 10 (2000): 1284–1289.
- Drucker, Peter. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperBusiness, 2006.
- Duckworth, Angela L. *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner, 2016.
- Duckworth, Angela L., and Christopher Peterson. “Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals.” *Journal of Personality and Social Psychology* 92, no. 6 (2007): 1087–1101.
- Dweck, Carol. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2007.
- Edmondson, Amy C. “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383.
- Edmondson, Amy C., and Kathryn Roloff. “Leveraging Diversity Through Psychological Safety.” *Rotman Magazine* (Fall 2009): 47–51.
- Edmondson, Amy C., Ashley-Kay Fryer, and Morten T. Hansen. “Transforming Care at UnityPoint Health—Fort Dodge.” Case 615–052. Boston: Harvard Business School, March 2015.
- Edmondson, Amy C., Richard M. Bohmer, and Gary P. Pisano. “Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals.” *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 685–716.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Mark J. Zbaracki. “Strategic Decision Making.” *Strategic Management Journal* 13, no. 52 (1992): 17–37.
- Ericsson, K. Anders, Ralf Th. Krampe, and Clemens Tesch-Roemer. “The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance.” *Psychological Review* 100 (1993): 363–406.
- Ericsson, K. Anders. “The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance.” In *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, edited by K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman, 685–670. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- Ericsson, K. Anders, and Jim Pool. *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016.
- Forbes Healthcare Summit 2014. “At Age 22, DNA Sequencing Put My Cancer on Pause.” *Forbes Video*. December 15, 2014. <https://www.forbes.com/video/3930262661001>.



Freeman, Rebecca. "Labour Productivity Indicators: Comparison of two OECD Databases, Productivity Differentials & The Balassa-Samuelson Effect." OECD, July 2008. По состоянию на 3 августа 2015, <http://www.oecd.org/std/labour-stats/41354425.pdf>.

Gardner, Heidi K. "Performance Pressure as a Double-edged Sword." *Administrative Science Quarterly* 57, no. 1 (2012): 1–46.

Gardner, Heidi K. *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

Garrad, Lewis, and Tomas Chamorro-Premuzic. "The Dark Side of High Employee Engagement." *Harvard Business Review*, August 16, 2016. По состоянию на 24 февраля 2017, <https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement>.

Gawande, Atul. "The Bell Curve." *The New Yorker*, December 6, 2004.

Gelb, David. *Jiro Dreams of Sushi*. New York: Magnolia Home Entertainment: 2012. DVD.

Gerace, Adam, Andrew Day, Sharon Casey, and Philip Mohr. "An Exploratory Investigation of the Process of Perspective Taking in Interpersonal Situations." *Journal of Relationships Research* 4, no. e6 (2013): 1–12.

Gibson, Cristina, and Freek Vermeulen. "A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior." *Administrative Science Quarterly* 48, no. 2 (2003): 202–239.

Gladwell, Malcolm. *Outliers: The Story of Success*. New York: Little, Brown & Company, 2008.

Gleijeses, Piero. "Ships in the Night: The CIA, the White House and the Bay of Pigs." *Journal of Latin American Studies* 27, no. 1 (February 1995): 1–42.

Goleman, Daniel. *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: HarperCollins, 2013.

Golkar, Armita, Emilia Johansson, Maki Kasahara, Walter Osika, Aleksander Perski, and Ivanca Savic. "The Influence of Work-Related Chronic Stress on the Regulation of Emotion and on Functional Connectivity in the Brain." *PLoS One* 9, no. 9 (2014), doi: 10.1371/journal.pone0104550.

Govindarajan, Vijay. "The First Two Steps Toward Breaking Down Silos in Your Organization." *Harvard Business Review*, August 9, 2011. По состоянию на 24 февраля 2017, <https://hbr.org/2011/08/the-first-two-steps-toward-breaking-down-silos/>.

Grant, Adam. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking, 2013.

Grant, Adam. *Originals: How Non-Conformists Move the World*. New York: Viking, 2016.

Grant, Adam M., Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, and Karen Lee. "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 53–67.

Gratton, Lynda. *The Shift: The Future of Work Is Already Here*. New York: HarperCollins, 2011.

Gulati, Ranjay. "Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus." *Harvard Business Review* 85, no. 5 (2007): 98–108.

Haas, Martine R., and Morten T. Hansen. "Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company." *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 1–28.

Haas, Martine R. and Morten T. Hansen. "When Using Knowledge Can Hurt Performance: An Empirical Test of Competitive Bidding in a Management Consulting Company." *Strategic Management Journal* 26 (2005): 1–24.

Hackman, J. Richard. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, Harvard Business Press, 2002.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976): 250–279.

Halberstam, David. *The Best and the Brightest*. New York: Ballantine Books, 1992.

Halberstam, David. "The Vantage Point; Perspectives of the Presidency 1963–1969. By Lyndon Baines Johnson. Illustrated. 636 pp. New York: Holt, Rinehart and Winston. \$15." *New York Times*, October 31, 1971.

Halbesleben, Jonathon R. B., Harvey Jaron, and Mark C. Bolino. "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family." *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009): 1452–1465.

Hansen, Morten T. *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

- Hansen, Morten T. "Transforming DNV: From Silos to Disciplined Collaboration Across Business Units—Food Business in 2005." Case 5458. Fontainebleau: INSEAD, August 2007.
- Hansen, Morten T., Herminia Ibarra, and Nana von Bernuth. "Transforming Reckitt Benckiser." Case 5686. Fontainebleau: INSEAD, April 2011.
- Hansen, Morten T., Herminia Ibarra, and Urs Peyer. "The Best-Performing CEOs in the World." *Harvard Business Review* 88, no. 1 (2010): 104–113.
- Hansen, Morten T., Herminia Ibarra, and Urs Peyer. "The Best-Performing CEOs in the World." *Harvard Business Review* 91, no. 1/2 (2013): 81–95.
- Hansen, Morten T., Michelle Rogan, Dickson Louie, and Nana von Bernuth. "Corporate Entrepreneurship: Steven Birdsall at SAP." Case 6022. Fontainebleau: INSEAD, December 2013.
- Heath, Chip, and Dan Heath. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Crown Business, 2010.
- Hemingway, Ernest. "A Man's Credo." *Playboy* 10, no. 1 (1963): 120–124.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
- Hewlett, Sylvia Ann, and Carolyn Buck Luce. "Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek." *Harvard Business Review* 48, no. 12 (2006): 49–59.
- Hirschhorn, Larry, and Thomas Gilmore. "The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company." *Harvard Business Review* 70, no. 3 (1992): 104–115.
- Ho, Violet, Sze-Sze Wong, and Chay Hoon Lee. "A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance." *Journal of Management Studies* 48, no. 1 (2011): 26–47.
- Huntford, Roland. *Scott and Amundsen: The Last Place on Earth*. New York: Modern Library, 1999.
- Isidore, Chris. "Death Toll for GM Ignition Switch: 124." *CNN Money*, December 10, 2015. По состоянию на 23 февраля 2017. <http://money.cnn.com/2015/12/10/news/companies/gm-recall-ignition-switch-death-toll>.
- Jacobs, Emma. "Kill the Passion for Work." *Financial Times*, May 13, 2015.
- Janis, Irving L. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. New York: Houghton Mifflin, 1983.
- Kappel, Frank. "BOP Invasion First Hand Account—May 1961." Cuban Information Archives, May 29, 1961. Dade County OCB file #153-D. По состоянию на 18 декабря 2014, [http://cuban-exile.com/doc\\_026-050/doc0041.html](http://cuban-exile.com/doc_026-050/doc0041.html).
- Kellaway, Lucy. "And the Golden Flannel of the Year Award Goes to ..." *Financial Times*, January 4, 2015.
- Kellaway, Lucy. "Endless Digital Feedback Will Make Us Needy and Unkind." *Financial Times*, March 8, 2015.
- Kerr, Stephen. "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B." *The Academy of Management Executive* 9, no. 1 (1995): 7–14.
- Knight, Andrew P., and Markus Baer. "Get Up, Stand Up: The Effects of a Non-Sedentary Workspace on Information Elaboration and Group Performance." *Social Psychological and Personality Science* 5, no. 8 (2014): 910–917.
- Kolata, Gina. "Doctors Strive to Do Less Harm by Inattentive Care." *The New York Times*, February 17, 2017. По состоянию на 23 июня 2017, [https://www.nytimes.com/2015/02/18/health/doctors-strive-to-do-less-harm-by-inattentive-care.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/02/18/health/doctors-strive-to-do-less-harm-by-inattentive-care.html?_r=0).
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press, 1996.
- Kotter, John P., and Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- Kramer, Roderick. *Organizational Trust: A Reader*. New York: Oxford Management Readers, 2006.
- Lawrence, Paul R., and Nitin Nohria. *Drive: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Lebowitz, Shana. "A Yale Professor Explains How to Turn a Boring Job into a Meaningful Career." *Business Insider*, December 1, 2015. По состоянию на 23 февраля 2017, <http://uk.businessinsider.com/turn-a-boring-job-into-a-meaningful-career-job-crafting-2015-12?r=US&IR=T>.
- Lebowitz, Shana. "One of the Most Influential Silicon Valley Investors Reveals How His Firm Decides Whether to Back a Company." *Business Insider*, June 2, 2016. По состоянию на 24 февраля

2017, <http://uk.businessinsider.com/>-

how-andreessen-horowitz-decides-to-back-a-company-2016-6?r=US&IR=T.

Leiter, Michael P., and Christina Maslach. "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment." *Journal of Organizational Behavior* 9, no. 4 (1988): 297–308.

Linkner, Josh. "Is Your Company Selling Aspirin, or Vitamins?" *FastCompany*, March 27, 2012. По состоянию на 18 февраля 2017, <http://www.fastcompany.com/1826271/-your-company-selling-aspirin-or-vitamins>.

Malone, Thomas W. *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*. Boston: Harvard Business Review Press, 2004.

March, James G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 71–87.

McKeown, Greg. *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*. New York: Crown Business, 2014.

Melamed, Samuel, Arie Shirom, Sharon Toker, Shlomo Berliner, and Itzhak Shapira. "Burnout and Risk of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths, and Promising Research Directions." *Psychological Bulletin* 132, no. 3 (2006): 327–353.

Meyer, Erin. "Negotiating Across Cultures." HBR Video, February 25, 2016. <https://hbr.org/video/-4773888299001/negotiating-across-cultures>.

Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Review Press, 2001.

Mooney, Ann C., Patricia J. Holahan, and Allen C. Amason. "Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as Mediator of Effective Conflict." *Journal of Management Studies* 44, no. 5 (2007): 733–758.

Moran, Michael. *The British Regulatory State: High Modernism and Hyper-Innovation*. New York: Oxford University Press, 2007.

Newport, Cal. *So Good They Can't Ignore You: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love*. New York: Grand Central Publishing, 2012.

O'Connell, Andrew. "The Pros and Cons of Doing One Thing at a Time." *Harvard Business Review*, January 20, 2015.

Page, Scott E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007.

Pencavel, John. "The Productivity of Working Hours." *Economic Journal* 125, no. 589 (2015): 2052–2076.

Pentland, Alex Sandy. "The New Science of Building Great Teams." *Harvard Business Review* 90, no. 4 (2012): 60–70.

Perlow, Leslie A., and Jessica L. Porter. "Making Time Off Predictable—and Required." *Harvard Business Review* 87, no. 10 (2009): 102–109.

Pfeffer, Jeffrey. *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. New York: HarperCollins, 2010.

Phillips, Katherine. "How Diversity Makes Us Smarter." *Scientific American*, October 1, 2014.

Pink, Dan. "The Puzzle of Motivation." TED Video, July 2009. [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation](https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation).

Plous, Scott. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York: McGraw-Hill, 1993.

Preston, Diana. *A First Rate Tragedy: Captain Scott's Antarctic Expeditions*. London: Constable, paperback ed., 1999.

Rasinger, Jim. *The Brilliant Disaster: JFK, Castro, and America's Doomed Invasion of Cuba's Bay of Pigs*. New York: Scribner, 2012.

Rath, Tom. *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press, 2007.

Reid, Erin. "Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image: How People Navigate Expected and Experienced Professional Identities." *Organization Science* 26, no. 4 (2015): 997–1017.

Rejcek, Peter. "Shipwreck: Remains of Scott's Vessel Terra Nova Found off Greenland Coast." *Antarctic Sun*, August 24, 2012, последнее обновление от 29 августа 2012. По состоянию на 27 мая 2017, <https://antarcticsun.usap.gov/features/contenthandler.cfm?id=2725>.

Roberto, Michael A. *Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

Robson, David. "The Scott Expedition: How Science Gained the Pole Position." *Telegraph*, June 21, 2011. По состоянию на 27 мая 2017, <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8587-530/The-Scott-expedition-how-science-gained-the-pole-position.html>.

Rosen, Rebecca J. "What Jobs Do People Find Most Meaningful?" *Atlantic*, June 24, 2014.

Rubinstein, Joshua S., David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans. "Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching." *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, no. 4 (2001): 763–797.

Rudman, Laurie A., and Julie E. Phelan. "Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations." *Research in Organizational Behavior* 28 (2008): 61–79.

Schlesinger, Arthur M., Jr. *Thousand Days: John F. Kennedy in the White House*. New York: Mariner Books, 2002.

Scott, W. Richard, and Gerald F. Davis. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. New York: Routledge, 2016.

Shannon, Sarah. "Britain's Reckitt Benckiser Goes Shopping." *Bloomberg Businessweek*, July 29, 2010. По состоянию на 23 июня 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-07-29/britains-reckitt-benckiser-goes-shopping>.

Shin, Jiwoong, and Dan Ariely. "Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable." *Management Science* 50, no. 5 (May 2004): 575–586.

Simon, Herbert A. "Designing Organizations for an Information-Rich World." In *Computers, Communication, and the Public Interest*, edited by Martin Greenberger, 40–41. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1971.

Simon, Herbert A. "Rational Choice and the Structure of the Environment." *Psychological Review* 63, no. 2 (1956): 129–138.

Sobel, David. "I Never Should Have Followed my Dreams." *Salon*, September 1, 2014. По состоянию на 23 февраля 2017, [http://www.salon.com/2014/09/01/i\\_never\\_should\\_have\\_followed\\_my\\_dreams](http://www.salon.com/2014/09/01/i_never_should_have_followed_my_dreams).

Sobh, Rana, and Brett Martin. "Hoped-for Selves and Feared Selves: How Positive and Negative Reference Values in Self-Regulation Moderate Consumer Goal-Directed Efforts." *European Advances in Consumer Research* 8 (2008): 350–352.

Stan, Mihaela, and Freek Vermeulen. "Selection at the Gate: Difficult Cases, Spillovers, and Organizational Learning." *Organization Science* 24, no. 3 (2013): 796–812.

Starmer, Amy J., Nancy D. Spector, Rajendu Srivastava, et al. "Changes in Medical Errors after Implementation of a Handoff Program." *New England Journal of Medicine* 371 (2014): 1803–1812.

Steger, Michael F., Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy. "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory." *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012): 322–337.

Stobbe, Mike. "Appalachian Town Shrugs at Poorest Health Ranking." *Herald-Dispatch*, November 16, 2008. По состоянию на 24 февраля 2017, [http://www.herald-dispatch.com/news/-appalachian-town-shrugs-at-poorest-health-ranking/article\\_c50a30c5-f55c-5a3a-8fad-2285c119-e104.html](http://www.herald-dispatch.com/news/-appalachian-town-shrugs-at-poorest-health-ranking/article_c50a30c5-f55c-5a3a-8fad-2285c119-e104.html).

Sull, Donald, and Kathleen M. Eisenhardt. *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. London: John Murray Publishers, 2015.

Swartz, Aimee. "Beating Cystic Fibrosis." *Atlantic*, September 27, 2013.

Tenney, Matt. "Why Empowering Employees to Be Compassionate Is Great for Business." *Huffington Post*, September 6, 2016.

Tett, Gilian. *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. New York: Simon & Schuster, 2015.

Thaler, Richard, and Cass Sunstein. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New York: Penguin Books, 2009.

Tichy, Noel, and Ram Charan. "Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch." *Harvard Business Review* 67, no. 5 (1989): 112–120.

Toker, Sharon, and Michal Biron. "Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity." *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012): 699–710.

Toussaint, John, and Roger A. Gerard. *On the Mend: Revolutionizing Healthcare to Save Lives and Transform the Industry*. Cambridge: Lean Enterprise Institute, 2010.

Van Gorder, Chris. *The Front-Line Leader: Building a High-Performance Organization from the Ground Up*. San Francisco: Jossey-Bass, 2015.

Venema, Vibeke. "The Indian Sanitary Pad Revolutionary." *BBC News*, March 4, 2014. По состоянию на 23 июня 2017, <http://www.bbc.com/news/magazine-26260978>.

Whelan, Fred, and Gladys Stone. "James Dyson: How Persistence Leads to Success." *Huffington Post*, December 15, 2009.

Wilcox, Laura. "Huntington Area Labeled as Nation's Most Unhealthy." *Herald-Dispatch*, November 16, 2008.

Wile, Rob. "Marc Andreessen Gives the Career Advice That Nobody Wants to Hear." *Business Insider*, May 27, 2014.

Wrzesniewski, Amy, Jane E. Dutton, and Gelaye Debebe. "Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work." *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 93–135.

Zetlin, Minda. "17 Percent of Employees Would Rather Watch Paint Dry than Attend Meetings." *Inc.* January 30, 2015. По состоянию на 23 февраля 2017, <http://www.inc.com/minda-zetlin/-17-percent-of-employees-would-rather-watch-paint-dry-than-attend-team-meetings.html>.

Дэн Ариели. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Маркус Бакингам, Клифтон О. Дональд. Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018.

Малкольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Дэниел Гоулман. Фокус. О внимании, рассеянности и жизненном успехе. М.: АСТ, Corpus, 2017.

Адам Грант. Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Линда Грэттон. Будущее работы. Что нужно делать сегодня, чтобы быть востребованным завтра. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Дэвид Гэлб. Мечты Дзиро о суши. Нью-Йорк: Magnolia Home Entertainment, 2012. DVD.

Ангела Дакворт. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. М.: Эксмо, 2017.

Питер Друкер. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Йона Йона. Заразительный. Психология сарафанного радио. Как продукты и идеи становятся популярными. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Сьюзан Кейн. Интроверты. Как использовать особенности своего характера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Стивен Кови. Семь привычек высокоэффективных людей. М.: Попурри, 2004.

Джефф Колвин. Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Джим Коллинз, Джерри И. Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Джон П. Коттер. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2017.

Роб Кросс, Эндрю Паркер. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации. Киев: Калидос Паблишинг, 2006.

Александр Кэролайн. Южный полюс: Амундсен против Скотта // *National Geographic*, 15 сентября 2011, по состоянию на 22 мая 2018, <http://www.nat-geo.ru/polar-regions/-36574-yuzhnyu-polyus-amundsen-protiv-skotta/>.

Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Элизабет Экселрод. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Грег МакКеон. Эссенциализм. Путь к простоте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Кэл Ньюпорт. Хватит мечтать, займись делом! Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу. М.: Альпина Паблишер, 2018.

Джефффри Пфеффер. Власть. М.: Карьера Пресс, 2011.

Майкл А. Роберто. Почему великие лидеры не принимают ответ «да». Управление конфликтом ради консенсуса. Киев: Баланс Бизнес Букс, 2006.

Антуан де Сент-Экзюпери. Земля людей. М.: Государственное издательство художественной литературы, 1957.

Ричард Талер, Касс Санстейн. Nudge. Архитектура выбора. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Джиллиан Тетт. Проклятие эффективности, или Синдром «шахты». М.: Олимп-Бизнес, 2017.

Мортен Хансен. Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Роланд Хантфорд. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Эрнест Хемингуэй. Кредо человека // Иностранная литература, 2. 2000. По состоянию на 23 мая 2018, <http://magazines.russ.ru/inostran/2000/2/heming.html>.

Чип Хиз, Дэн Хиз. Сердце перемен. Как добиваться изменений легко и надолго. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Эдвард Хэлловэлл. Не отвлекайте меня! Как сохранять высокую концентрацию несмотря ни на что. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Роберт Б. Чалдини. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: Эксмо, 2017.

Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

Андерс Эрикссон, Роберт Пул. Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий. СПб.: КоЛибри, 2016.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Множество людей любезно предоставили мне помощь и поддержку при проведении этого исследования и создания книги. Я бы хотел поблагодарить всех, кто помогал мне со сбором данных, историй и подготовкой рукописи: это Люси Бербео, Томас Бойд, Филипп Бреддок, Уоррен Кормье, Шириш Дхар, Кэти Файндли, Рэйчел Гостехофер, Джеймс Гордон, Андреа Ичино, Мишель Коссак, Ифи Лиу, Дэйв Паунеску, Чарли Шауб, Стефани Снайп, Лазарь Стойкович, Роберт Тафет, Джон Тоссо, Дэвид Вольпе, Джеймс Ватт и Энди Янг.

Я также хочу поблагодарить ряд людей, потративших свое драгоценное время для сбора примеров для этого исследования: Эспен Агдестейн, Клаудия Бах, Барт Бехт, Стивен Бердсалл, Сьюзен Бишоп, Мэри-Клэр Блекберн, Карл Блейк, Дэвид Бришерс, Маргарет Бри, Клэй Колдуэлл, Фредди Касперс, Билл Давидоу, Андреа Доусон, Алехандра де Обесо, Массимилиано Дотти, Джон Эверетт, Лоренц Фарацци, Роберто Фунари, Бриттани Гэвин, Хармут Гориц, Доминика Грау, Терри Гроте, Женевьева Гуай, Ян Хатчинсон, Лиз Джонс, Офер Колтон, Изабелла Ломба, Дан Маклохлин, Майк Макмаллен, Дмитрий Мельник, Саймон Нэш, Аранта Оливарес, Лоренца Пасетти, Гард Стейро, Ян Телфорд, Дольф ван ден Бринк, Бард Викен и всех участников опросов, у которых мы брали интервью и чьи имена мы изменили в этой книге. Я также благодарен Грэгу Грину из школы Клинтондейл и его коллегам, у которых мы брали интервью во время нашего посещения, включая Мелани Каргилл, Лену Левандовски, Дэйва Шиндлера и Роба Таусенда, а также школьникам, которых мы опрашивали, включая Десмонда Гриббса, Имани Мур, Исаака ван Экутте, Фэйт Янг и Дионию Уильямс. Я благодарю Билла Ливера, Пэм Халворсон, Деб Шривер, Сью Томпсон и других сотрудников UnityPoint Health (Форт-Додж) за участие в работе над историей их больницы.

Людей, которые читали и комментировали черновые версии глав, я благодарю за их полезные отклики: Рон Аднер, Освальд Бьелланд, Филипп Бреддок, Алекс Буда, Бертил Чаппуи, Джим Коллинз, Патрик Форт, Чарльз Фуллер, Джозеф Горек, Борис Гройсберг, Эгилл Хансен, Марианна Хансен, Чип Хиз, Эрминия Ибарра, Эрлинг Кагге, Дэвид Канг, Фрэнк Кэтчам, Мэтс Ледергаузен, Кариста Луминаре, Мак Макларен, Биргер Магнус, Дэвид Рубен, Джеффри Пфеффер, Том Рат, Арне Селвик, Джим Филлс, Джоэл Подольный, Питер Симс, Дон Сулл и Сиссел Сандби. Кроме того, я благодарен некоторым ученым, которые поделились со мной ценными идеями и информацией о концепциях и примерах: Эми Эдмондсон, Синтия Эмрих, К. Андерс Эрикссон, Эшли-Кэй Фрайер, Катерина Льюис, Лесли Перлоу, Джейсон Стеффен, Людо ван дер Хайден и Фрик Вермюлен.

Я также благодарю несколько человек, которые помогли мне редактировать и составлять отдельные параграфы и разделы книги: Нелл Кейси, Крэйг Гуд, Конни Хэйл, Сара Келлог, Эмили Луз и Дэн Лайонс. Я особенно благодарен Сету Шульману и его коллеге Марку Данклману. Вклад Сета невозможно переоценить.

За последние пять лет многие мои студенты в Беркли и многие руководители в различных компаниях вынуждены были выслушивать мои идеи в кратком и развернутом изложении, и их реакции и обсуждения были очень полезны в работе над моим материалом.

Я чрезвычайно обязан моему агенту Кристи Флетчер и ее коллегам во Fletcher & Company. Кристи верила в мой проект с самого начала и не раз помогала улучшить форму и суть рукописи. Сильви Гринберг присоединилась позже и здорово помогла мне с запуском книги.

Я также очень благодарен моему издателю Джону Карпу и моему главному редактору Бену Лоену, чьи вдумчивые комментарии и правки подталкивали меня совершенствовать текст книги. Команда Simon & Schuster оказала мне большую помощь в запуске книги. Огромная благодарность Ларри Хьюзу, Амару Деолу, Дане Трокер, Джессике Брин, Ричарду Рореру и Мари Флорио.

Кроме того, несколько человек помогали мне выпускать и рекламировать книгу. Большое спасибо Кену Джиллету и его команде в Target Marketing Digital и Марку Фортье и Памеле Петерсон из Fortier Public Relations.

Я также хочу выразить огромную признательность Джиму Коллинзу, Кэрол Двек, Адаму Гранту, Чипу Хизу, Эрмине Ибарре и основателям Thinkers50 — Стюарту Грейнеру и Дес Диарлов. Они не пожалели времени на то, чтобы прочитать и улучшить эту книгу.

Мой менеджер проекта и давний коллега Нана фон Бернут заслуживает особого упоминания. Она занималась всеми составляющими этого проекта, начиная с редактуры многочисленных черновиков, заканчивая сбором данных и контактов. Я бесконечно признателен ей за все ее ценные идеи и огромный вклад.

Наконец, я не смог бы завершить мой проект без моей любимой семьи: двух моих дочерей Александры и Юлии и моей жены Хелен. Они поддерживали меня эмоционально и позволили мне тратить семейное время на работу над книгой. Хелен делилась со мной мнением о многочисленных версиях книги и помогала во множестве других дел. Я благодарен им от самого сердца.

## ОБ АВТОРЕ

Мортен Хансен — профессор кафедры менеджмента Калифорнийского университета в Беркли. В его послужном списке преподавание в Гарвардской школе бизнеса и в международной бизнес-школе INSEAD во Франции. Мортен — соавтор Джима Коллинза по книге «Великие по собственному выбору» и автор книги «Коллаборация».

Исследования Хансена принесли ему несколько престижных наград, он входит в число наиболее влиятельных специалистов по управлению.

Мортен Хансен родился и вырос в Норвегии. Сегодня живет в Сан-Франциско с женой и двумя дочерьми. Он путешествует по всему миру, выступая на конференциях и помогая людям и компаниям стать мастерами своего дела.

## ПРИМЕЧАНИЯ

### Глава 1. Секреты высокой производительности

1. Джим Коллинз и Мортен Хансен. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

2. Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Элизабет Экселрод. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

3. Tom Rath. StrengthsFinder 2.0 (New York: Gallup Press, 2007) и Marcus Buckingham. Now, Discover Your Strengths (New York: Gallup Press, 2001).

4. Смотрите, например: Андерс Эрикссон, Роберт Пул. Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий. М.: КоЛибри, 2016; Джефф

Колвин. Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Дэниел Койл. Код таланта. М.: АСТ, 2011.

5. Ангела Дакворт. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. М.: Эксмо, 2017.

6. Например, в опросе журнала *Vanity Fair* люди оценили «трудолюбие» как второй наиболее важный фактор при найме нового сотрудника, поставив его ниже, чем «честность», и выше, чем «интеллект». Вопрос звучал следующим образом: «Какие из перечисленных качеств вы считаете наиболее важными при найме нового сотрудника: интеллект, трудолюбие, индивидуальность, опыт или честность?». “The 60 Minutes/Vanity Fair Poll,” *Vanity Fair*, январь 2010, по состоянию на 29 мая 2017 года, <http://www.vanityfair.com/magazine/2010/03/60-minutes-poll-201003>.

7. Идею 10 000 часов практики популяризировал Малкольм Гладуэлл в своей книге «Гении и аутсайдеры». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

8. Наш статистический анализ показал, что мужчины получают больше преимуществ от метода силового продвижения, а женщинам особенно полезна дисциплинированная коллаборация. Эти различия проявились в статистически значимых величинах при использовании регрессионной модели. (New York: Back Bay Books, 2011.)

9. Это число показывает коэффициент детерминации R-квадрат регрессионного анализа, то есть дополнительное отклонение, объясняющееся добавлением семи факторов к регрессионному анализу. Подробнее — в обзоре исследования.

10. Audre Biciunaite, “Economic Growth and Life Expectancy: Do Wealthier Countries Live Longer?” *Euromonitor International*, March 14, 2014, по состоянию на 22 июня 2017, <http://blog.euromonitor.com/2014/03/->

[economic-growth-and-life-expectancy-do-wealthier-countries-live-longer.html](http://blog.euromonitor.com/2014/03/-). В исследовании говорится, что корреляция между курением и продолжительностью жизни составляет  $-0,42$ , что означает R-квадрат из  $0,18$ , если мы хотим сделать это исследование сопоставимым с результатами нашего регрессионного анализа.

11. PK “The Older You Get, the More Discipline Helps Your Net Worth”, *Don’t Quit Your Day Job*, March 11, 2016, по состоянию на 22 июня 2017, <https://dqydj.com/-correlation-of-wealth-and-income-by-age> — рассчитан средний показатель для всех возрастных групп. Смотрите также PK “Income Is Not Net Worth: The Raw Data”, *Don’t Quit Your Day Job*, March 11, 2016, по состоянию на 22 июня 2017, <https://dqydj.com/-income-is-not-net-worth-the-raw-data>.

12. Я написал «все» в кавычках, потому что его результативность просто потрясает. Страница Стефена Карри, НБА, по состоянию на 12 октября 2016, <http://www.nba.com/players/-stephen/curry/201939>. Признаю, что, строго говоря, мое сравнение не очень корректно, потому что наше исследование показывает степень отклонения на выборке из множества людей (с использованием коэффициента детерминации R-квадрат из регрессионного анализа), а показатель Карри — это просто доля в процентах. Но все-таки это информативные данные для сравнения.

13. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018.

14. Смотрите, например, Samuel Melamed, Arie Shirom, Sharon Toker, Shlomo Berliner and Itzhak Shapira, “Burnout and Risk of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths, and Promising Research Directions,” *Psychological Bulletin* 132, no. 3 (2006): 327–353. Дополнительные подробности об исследованиях на данную тему также содержатся в девятой главе.

## Глава 2. Делать меньше, да лучше

1. Цитата из пьесы Ибсена «Бранд». Оригинальная фраза на норвежском звучит так: “Det som du er, vær fullt og helt, og ikke stykkevis og delt”.

2. Diana Preston, *A First Rate Tragedy: Captain Scott’s Antarctic Expeditions* (London: Constable, paperback ed., 1999), 83–84.

3. Caroline Alexander, “The Race to the South Pole”, *National Geographic*, September 2011. [Кэролайн Александер. Южный полюс: Амундсен против Скотта // *National Geographic*.



15 сентября 2011, по состоянию на 22 мая 2018, <http://www.nat-geo.ru/polar-regions/-36574-yuzhnyu-polyus-amundsen-protiv-skotta/>].

4. Длина корабля «Терра Нова»: Peter Rejcek, “Shipwreck: Remains of Scott’s vessel Terra Nova found off Greenland coast,” *Antarctic Sun*, August 24, 2012, обновление 29 августа 2012, по состоянию на 27 мая 2017, <https://antarcticsun.usap.gov/features/contenthandler.cfm?id=2725>; длина корабля «Фрам»: Roald Amundsen, *The South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the Fram, 1910–1912* (New York: Cooper Square Press, 2000): 437; бюджет Скотта: “Robert Falcon Scott 1868–1912: The Terra Nova Expedition 1910–13”, по состоянию на 27 мая 2017, <http://www.south-pole.com/p0000090.htm>; бюджет Амундсена: Roland Huntford, *Scott and Amundsen: The Last Place on Earth* (New York: Modern Library, 1999): 200 and 245; экипаж Скотта: David Robson, “The Scott Expedition: How Science Gained the Pole Position,” *Telegraph*, June 21, 2011, по состоянию на 27 мая 2017, <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8587-530/The-Scott-expedition-how-science-gained-the-pole-position.html>; экипаж Амундсена: Roald Amundsen, *The South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the Fram, 1910–1912* (New York: Cooper Square Press, 2000), 392.

5. “Greenland Dog”, Dogbreedslist, по состоянию на 20 февраля 2017, <http://www.dogbreedslist.info/all-dog-breeds/Greenland-Dog.html#.VvgRjMtf0dU> и “Siberian Husky–Flat-Lying Outer,” *Pet Paw*, по состоянию на 20 февраля 2017, [www.petpaw.com.au/breeds/siberian-husky](http://www.petpaw.com.au/breeds/siberian-husky).

6. Цитируется в книге: Роланд Хантфорд. *Покорение Южного полюса. Гонка лидеров*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

7. Роланд Хантфорд. *Покорение Южного полюса. Гонка лидеров*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, с. 279.

8. Роланд Хантфорд. *Покорение Южного полюса. Гонка лидеров*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, с. 309.

9. Роланд Хантфорд. *Покорение Южного полюса. Гонка лидеров*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, с. 407.

10. Роланд Хантфорд. *Покорение Южного полюса. Гонка лидеров*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011, например с. 412.

11. Daniel Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (New York: HarperCollins, 2013) и Стивен Р. Кови. *Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности*. М.: Альпина Паблишер, 2018.

12. Мы оценили этот эффект, сравнив тех, кто попал в топ-10% по методу «делать меньше, да лучше», с теми, кто попал в нижние 10%. Прогнозируемый эффект был достигнут, когда мы провели регрессионный анализ, при котором остальные переменные (не считая использования метода «делать меньше, да лучше») оставались постоянно средней величины. Мы преобразовали стандартные цифры в перцентили для простоты интерпретации.

13. В нашей книге мы изменили имена и прочие данные участников исследования. Поэтому Мария и Кэти, например, не настоящие имена участниц.

14. Susan Bishop, “The Strategic Power of Saying No,” *Harvard Business Review* 77, no. 6 (1999): 50–61. Цитаты и данные для этой истории основаны на двух интервью автора со Сьюзен Бишоп, а также на этой статье в *Harvard Business Review*.

15. Мы попросили Бишоп заполнить опросник задним числом за два периода: один в описываемый в статье период времени, другой — за более поздний.

16. Herbert A. Simon, “Designing Organizations for an Information-Rich World” in *Computers, Communication, and the Public Interest*, ed. Martin Greenberger (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), 40–41.

17. Если говорить точнее, они установили, что сокращение многозадачности на 8% приводило к повышению скорости обработки дел на 3%. Как написали исследователи: «При среднем распределении открытых дел (127) на десять меньше новых открытых дел в квартал (сокращение перехода от дела к делу на 8%) сокращает длительность рассмотрения назначенного дела на 8,6 дня (3%-ное улучшение, учитывая среднюю длительность в 290 дней). Экстраполируя их результаты, мы можем умножить эти цифры на 6, с 8% до 50% (то есть сократить многозадачность в два раза), что соответствует шестикратному увеличению производительности с 3% примерно до 19% (около 20%). Decio Coviello, Andrea Ichino, and Nicola Persico, “The Inefficiency of Worker Time Use,” *Journal of the European Economic Association* 13, no. 5 (2015):

906–947. Смотрите также Andrew O’Connell, “The Pros and Cons of Doing One Thing at a Time,” *Harvard Business Review*, January 20, 2015.

18. Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer and Jeffrey E. Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, no. 4 (2001): 763–797. В этом исследовании ученые выяснили, что студентам требуется куда больше времени на решение сложных математических задач, когда им приходится отвлекаться на другие задания. Согласно Мейеру, многозадачность может сократить скорость работы на 40%. Смотрите “Multitasking: Switching Costs”, *American Psychological Association*, March 20, 2006, по состоянию на 20 февраля 2017, <https://www.apa.org/research/action/multitask.aspx/>.

19. “2 photos for Sukiyabashi Jiro”, *Yelp*, последнее обновление 22 января 2016, [http://www.yelp.com/biz\\_photos/%E3%81%99%E3%81%8D%E3%82%84%E3%81%B0%E3%81%97%E6%AC%A1%E9%83%8E-%E4%B8%AD%E5%A4%AE%E5%8C%BA?select=AVt9-FtTaOvRic25kRNptCA&reviewid=INi0Hf2mbjYnVTe6OdDPiw](http://www.yelp.com/biz_photos/%E3%81%99%E3%81%8D%E3%82%84%E3%81%B0%E3%81%97%E6%AC%A1%E9%83%8E-%E4%B8%AD%E5%A4%AE%E5%8C%BA?select=AVt9-FtTaOvRic25kRNptCA&reviewid=INi0Hf2mbjYnVTe6OdDPiw).

20. «Мечты Дзиро о суши», режиссер Дэвид Гелб (New York: Magnolia Home Entertainment, DVD: 2012). Дзиро Оно было семьдесят пять лет, когда снимался этот фильм.

21. Начав мое исследование, я не понимал, как важна эта часть работы. Я опубликовал статью, написанную в соавторстве с моим коллегой Мартином Гаазом в журнале *Administrative Science Quarterly*, в которой мы демонстрировали преимущества концентрации. Мы изучили сорок три группы участников в большой консалтинговой компании и обнаружили, что команды, которые публиковали меньшее количество электронных документов по меньшему числу тем в информационной базе данных компании, получали больше пользовательских просмотров, и мы пришли к выводу, что эти дополнительные просмотры были вызваны высокой репутацией авторов. Мы назвали это стратегией «меньше значит больше». Но мы не учли самый важный аспект работы над качеством. Узнав о суши Дзиро и о походе Амундсена на Южный полюс, я вернулся к исследованию и пересмотрел его. Я выяснил, что консультанты, которые концентрировались на своей работе и преуспевали, также были одержимы качеством. Они тщательно проверяли каждый документ, который они публиковали, и отбрасывали куда большее число документов. Так, одна команда отказалась от 80% подготовленных материалов. Morten Hansen and Martine Haas, “Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company,” *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 1–28.

22. Эрнест Хемингуэй, «Кредо человека», *Иностранная литература*, 2, 2000. По состоянию на 23 мая 2018, <http://magazines.russ.ru/inostran/2000/2/heming.html>.

23. “Nail-Biting Allowed: Alfred Hitchcock’s 10 Most Memorable Scenes,” *Time*, November 16, 2011, по состоянию на 4 марта 2017, <http://entertainment.time.com/2012/11/19/spellbinder-hitchcocks-10-most-memorable-scenes/slide/the-shower-scene-in-psycho/>.

24. Fred Whelan and Gladys Stone, “James Dyson: How Persistence Leads to Success,” *Huffington Post*, December 15, 2009.

25. Мы также задавали этот вопрос руководителям, оценивавшим подчиненных, и подчиненным, оценивавшим руководителей.

26. Эта история основана на интервью со старшей медсестрой и ее ранее опубликованных версиях. Я изменил имена и названия.

27. В английском названии принципа и имя философа немного различаются в написании и произношении. Оккам (маленький город в графстве Сюррей) пишется как Ockham. Оккам в названии принципа пишется как Occam.

28. Его часто переводят немного иначе: «...совершенство достигается не тогда, когда уже нечего прибавить, но когда уже ничего нельзя отнять». Это цитата из книги Экзюпери «Земля людей».

29. Прекрасный вариант использования идеи «простых правил» приводится в книге Donald Sull и Kathleen M. Eisenhardt, *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World* (London: John Murray Publishers, 2015).

30. Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World* (New York: Viking, 2016).

31. Джим Коллинз и Мортен Хансен. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

32. Как гласит портфельная теория, при принятии решений в области финансов, если вас беспокоит неопределенность результатов существующих вариантов, вам нужно снижать риски ваших ставок, пока вы не будете достаточно уверены в том, что один из вариантов окажется наилучшим. В этот момент вы должны выбрать этот вариант и постараться преуспеть в нем.

33. Тридцать подопытных, в данном случае умных студентов Массачусетского технологического института, пригласили поиграть в компьютерную игру, где они могли зарабатывать деньги, открывая три двери: синюю, зеленую и красную. По первому клику дверь открывалась, и они получали деньги, если кликали на вход. Большинство студентов заметили, что за зеленую дверь давали больше денег. Всего в игре можно было сделать 100 кликов, так что правильная стратегия заключалась в том, чтобы для начала проверить все три варианта (уменьшение рисков), а затем нажимать на зеленую дверь (фокус). Но тут начиналось самое интересное. Когда игроки заходили в зеленую комнату, двери в другие комнаты начинали исчезать. Возможности зайти в них таяли на глазах, и единственным способом сохранить их было вернуться назад и щелкнуть по синей и красной дверям снова. Но так как вы знали, что зеленая дверь была лучшей, синяя и красная не должны были вас волновать. Тем не менее студенты так не думали. Они ходили туда и обратно, тратя клики на то, чтобы красная и синяя двери не исчезали. Зеленая-зеленая-зеленая-синяя, зеленая-зеленая-зеленая-красная, зеленая-зеленая-зеленая-синяя. Jiwoong Shin and Dan Ariely, “Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable,” *Management Science* 50, no. 5 (May 2004): 575–586.

34. Дэн Ариели. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

35. Sue Shellenbarger, “What to Do When Co-Workers Won’t Leave You Alone,” блог *Wall Street Journal*, September 11, 2013, <http://blogs.wsj.com/atwork/2013/09/11/what-to-do-when-co-workers-wont-leave-you-alone>.

36. Когда вы говорите «нет», обязательно учитывайте культурные особенности вашей работы. Erin Meyer, “Negotiating Across Cultures,” HBR Video, February 25, 2016, <https://hbr.org/video/477-3888299001/negotiating-across-cultures>.

37. Имя и данные изменены.

### **Глава 3. Перестройте свою работу**

1. Наоми Шихаб Най — поэтесса американо-палестинского происхождения. Poetry Foundation, последнее обновление 2010, по состоянию на 20 февраля 2017, <https://www.poetry-foundation.org/poems-and-poets/poets/detail/naomi-shihab-nye>.

2. Мы провели три интервью с Грэггом Грином с 2014 по 2016 год для этой истории. Трое из нашей команды также побывали в Клинтондейл в 2016 году и провели там день, наблюдая за работой двух классов. Помимо Грэга, мы опросили двух учителей и двух административных работников, а также поговорили с пятью школьниками. Историю Клинтондейл также освещала пресса, в частности о ней рассказывали в передаче *NewsHour* на канале PBS: <http://www.pbs.org/newshour/run-down/what-does-a-flipped-classroom-look-like-2/>.

3. Leslie A. Perlow and Jessica L. Porter, “Making Time Off Predictable — and Required,” *Harvard Business Review* 87, no. 10 (2009): 102–109.

4. Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, “Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek,” *Harvard Business Review* 48, no. 12 (2006): 49–59.

5. Мы позволили людям в нашем опросе самостоятельно решать, что составляет час работы. Конечно, они могут заблуждаться в своих оценках, возможно, сообщая о большей выработке, чем есть на самом деле. В таком случае самая высокая точка на нашем графике (65 часов) должна несколько сдвинуться влево и стать ниже, например 55 часов, но форма кривой все равно останется такой же, даже если все приписывают себе больше или меньше часов работы.

6. Вам может показаться, что в этом нет смысла. Ведь вы делаете больше работы, если работаете более 65 часов в неделю. Возможно, вы уже не так продуктивны, но вы все равно делаете больше. Это заблуждение вызвано представлением о работе как о поэтапном процессе: с каждым добавленным часом вы делаете немного больше работы. Есть две причины, почему поэтапная модель не работает. Во-первых, когда вы добавляете эти лишние часы вечером,

низкокачественная работа может портить то, что вы уже сделали ранее. Так ошибки в компьютерном коде уничтожают всю программу. Во-вторых, когда вы работаете лишние часы, вы ухудшаете свою способность хорошо работать на следующий день, потому что сильно устаете. Так что лишние часы ухудшают продуктивность остальных часов.

7. John Pencavel, "The Productivity of Working Hours," *Economic Journal* 125, no. 589 (2015): 2052–2076.

8. Имя и данные изменены.

9. Я благодарю Джима Коллинза за то, что он предложил мне составить эту таблицу.

10. Согласно Организации экономического сотрудничества и развития: «Производительность труда равна соотношению между объемом произведенного (валового внутреннего продукта или валовой добавленной стоимости) и объемом использования ресурсов (полного количества часов работы или полной занятости). Производительность труда = мера объема выработки / мера потребления ресурсов». Смотрите Rebecca Freeman, "Labour Productivity Indicators: Comparison of Two OECD Databases, Productivity Differentials & the Balassa-Samuelson Effect," OECD, June 2008, по состоянию на 3 августа 2015, <http://www.oecd.org/std/labour-stats/41354425.pdf>.

11. [http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/about-us#stream\\_2\\_ctl00\\_header](http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/about-us#stream_2_ctl00_header).

12. APM Credit for photo: APM Terminals, Terminals, Tangier, Morocco, по состоянию на 20 февраля 2017, <http://apmterminalsphotos.com/famain.asp?customerId=573&sKey=ЕНТ-4NWGE&action=viewimage&cid=111&imageid=10292>.

13. Для этой истории мы брали интервью у Горица в 2015 и 2016 годах.

14. Если точнее, его пропускная способность равнялась 1,3 миллиона шестиметровых контейнеров, это стандартная единица для отрасли, где учитывается размер контейнеров.

15. Это различие отчасти основано на идее Питера Друкера, который, говорят, заметил, что руководство — это выполнение дел правильным образом, а лидерство — совершение правильных вещей. Смотрите: [https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter\\_F\\_Drucker](https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker) (по состоянию на 27 августа 2017). В своей книге «Эффективный руководитель» Друкер отмечает, что работа руководителя заключается в «доведении необходимых задач до конца», что очень близко к идее «совершения правильных вещей». Остается только определить, что это такое — «правильные вещи». А это как раз те вещи, которые создают ценность, как мы ее определили. Питер Друкер. *Эффективный руководитель*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

16. Gina Kolata, "Doctors Strive to Do Less Harm by Inattentive Care," *New York Times*, February 17, 2017, по состоянию на 23 июня 2017, [https://www.nytimes.com/2015/02/18/health/doctors-strive-to-do-less-harm-by-inattentive-care.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/02/18/health/doctors-strive-to-do-less-harm-by-inattentive-care.html?_r=0).

17. Эта концепция маленьких вмешательств похожа на идею «подталкивания». Ричард Талер и Касс Санстейн пишут в своей книге *Nudge*, что маленькие изменения — всего лишь толчки в нужном направлении — могут приводить к поразительно огромным последствиям. Ричард Талер и Касс Санстейн. *Nudge. Архитектура выбора*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

18. Allen C. Bluedorn, Daniel B. Turban, and Mary Sue Love, "The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 2 (1999): 277–285. В другом исследовании, опубликованном в 2014 году в журнале *Social Psychological and Personality Science*, исследователи Вашингтонского университета в Сент-Луисе рассказали, что группы, которые работали над проектами стоя, оказались измеримо более вовлеченными и куда меньше конкурировали, чем группы, работавшие сидя. Andrew P. Knight and Markus Baer, "Get Up, Stand Up: The Effects of a Non-Sedentary Workspace on Information Elaboration and Group Performance," *Social Psychological and Personality Science* 5, no. 8 (2014): 910–917.

19. Alex "Sandy" Pentland, "The New Science of Building Great Teams," *Harvard Business Review* 90, no. 4 (2012): 60–70.

20. Имя и данные изменены.

21. Josh Linkner, "Is Your Company Selling Aspirin, or Vitamins?" *FastCompany*, March 27, 2012, по состоянию на 18 февраля 2017, <http://www.fastcompany.com/1826271/your-company-selling-aspirin-or-vitamins>.

22. Выступление писателя Дэна Пинка на TED, где он рассказал об «эксперименте со свечой», просмотрели 18 миллионов раз. Этот эксперимент провел Карл Дункер в 1945 году. В этом опыте людям давали свечу, коробку кнопок и несколько спичек. Затем их просили прикрепить свечи к стене таким образом, чтобы воск не капал на стол. Некоторые люди пытались прикрепить

свечи с помощью кнопок. Некоторые пробовали поджечь свечи, чтобы приклеить их к стене. Ни один способ не работал. Наконец люди стали догадываться, что им нужно сделать. Они брали коробку из-под кнопок, прикрепляли ее к стене и использовали как самодельный подсвечник. Функциональное закрепление в данном случае проявлялось в том, что они не догадывались рассмотреть коробку как предмет, пригодный для чего-либо еще, кроме того, чтобы хранить в нем кнопки. Dan Pink, “The Puzzle of Motivation,” TED video, June 2009, [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation](https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation).

23. Tom Coens and Mary Jenkins, *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000): 35.

24. Michael Moran, *The British Regulatory State: High Modernism and Hyper-Innovation* (New York: Oxford University Press, 2007), 38–66.

## Глава 4. Не просто учитесь — закрепляйте знания

1. Смотрите <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/williampoll163253.html>. По состоянию на 27 августа 2017.

2. The Dan Plan, по состоянию на 20 февраля 2017, <http://thedanplan.com/about/>.

3. Смотрите [www.thedanplan.com](http://www.thedanplan.com).

4. “How Do You Stack Up?” *Golf Digest*, March 17, 2014, по состоянию на 21 февраля 2017, <http://www.golfdigest.com/story/comparing-your-handicap-index>.

5. “Men’s Handicap Index® Statistics” USGA, по состоянию на 27 февраля 2017, <http://www.usga.org/Handicapping/handicap-index-statistics/mens-handicap-index-statistics-d24e6096.html> и “Golf Participation in the U.S.” National Golf Foundation, по состоянию на 27 февраля 2017, <http://www.ngf.org/pages/golf-participation-us>.

6. К. Андерс Эрикссон и Роберт Пул более точно определяют целенаправленную практику в книге «Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий». М.: КоЛибри, 2016.

7. <http://thedanplan.com/statistics-2/>.

8. В 50-е и 60-е годы в Японии и в 80-е годы в США такие эксперты, как В. Эдвардс Деминг, выступали за использование на производстве цикла «планирование — исполнение — проверка — принятие мер», при котором планирующие органы систематически отслеживают работающие практики и выявляют возможности совершенствования. Эта инициатива привела к развитию такой дисциплины, как обучение на рабочем месте. Участвующие организации стремились развиваться, внедряя новые практики в свои процессы. Подход привел к возникновению ряда новых профессий, например инженеров по контролю качества или специалистов по методике «шесть сигм». Но, в общем и целом, эти методики прижились только в рамках специфических производственных процессов. Они не распространились на множество других профессий, где именно сотрудники — а не специалисты по качеству — сами отвечают за свой профессиональный рост. Смотрите “PDSA Cycle,” W. Edwards Deming Institute, по состоянию на 21 февраля 2017, <https://deming.org/management-system/pdsacycle>.

9. Что интересно, наше исследование показало, что женщинам обучение на работе дает более высокую производительность, чем мужчинам. Женщины, которые освоили метод обучающей петли, поднялись на 21 балл в рейтинге производительности по сравнению с теми, которые его не освоили. А вот мужчины, закрепляющие свои знания, поднялись только на 13 баллов по сравнению с другими мужчинами. (Мы провели отдельный регрессионный анализ для мужчин и женщин. Различия при вычислении коэффициента оказались значительными в одних моделях, но малозначимыми в других, поэтому я не использую этот анализ, чтобы заявлять о существенных различиях между мужчинами и женщинами. В случае с другими двумя методами выяснилось, что для мужчин более выгодно использовать метод «силового продвижения», а женщины больше выигрывают за счет метода дисциплинированной коллаборации.) Наши данные не говорят о том, откуда взялись эти различия, но у меня есть некоторые предположения. В то время как только 24% мужчин получили высокий балл по пункту «Постоянно пересматривает процесс своей работы, чтобы учиться новому и совершенствоваться», среди женщин высокую оценку получили 33%. Судя по всему, женщины тратят больше усилий на обучение. Возможно, женщины также лучше развиваются, потому что они в большей степени

готовы учиться на своих ошибках. Несколько больше женщин (56%) получили высокую оценку, чем мужчины (48%), по пункту «Отлично умеет учиться на своих ошибках, чтобы не повторять их снова». Люди, которые учатся на ошибках, изменяют стиль своей работы и в итоге начинают работать лучше. Неудивительно, что те, кто получил высокий балл по этому параметру, также набрали высокие баллы в оценке производительности.

10. Мы сравнивали высшие 10% по параметру «метод петли обучения» с низшими 10%, сохраняя остальные переменные на их среднем уровне (50-й перцентиль).

11. Мы провели несколько телефонных интервью с Гэвин, также она ответила на наши вопросы по электронной почте. Оценки ее производительности и освоения ею метода петли обучения были получены от ее руководителя.

12. Lucy Kellaway, “Endless Digital Feedback Will Make Us Needy and Unkind,” *Financial Times*, March 8, 2015, по состоянию на 21 февраля 2017, <http://www.ft.com/cms/s/0/2476-806e-c32c-11e4-9c27-0144feab7de.html#axzz3sQcCuhC4>.

13. Mihaela Stan and Freek Vermeulen, “Selection at the Gate: Difficult Cases, Spillovers, and Organizational Learning,” *Organization Science* 24, no. 3 (2013): 796–812.

14. Имя и данные изменены.

15. Низкий балл — 4 и меньше, высокий балл — 7 из 7 баллов по нашей шкале.

16. Mads A. Andersen, интервью с Магнусом Карлсеном для VG TV, 21 декабря 2013, перевод с норвежского автором, по состоянию на 21 февраля 2017, <http://www.vgtv.no/#!/video/75947/-intervjuet-magnus-carlsen>.

17. Кэрол С. Двек. Новая психология успеха. Думай и побеждай. Харьков: Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2007.

18. Charles T. Clotfelter, Helen F. Ladd and Jacob L. Vigdor, “Teacher Credentials and Student Achievement in High School: A Cross-Subject Analysis with Student Fixed Effects,” NBER Working Paper no. 13617, November 2007, последняя версия от марта 2008.

19. Конечно, мы не знаем, сколько часов эти учителя фактически находились в классах и преподавали. Педагоги с двадцатисемилетним стажем могли преподавать и меньшее количество часов. Но обучение и развитие учителя происходит не только в классе. Оно также включает составление планов занятий, проверку домашних заданий и так далее. Одно бюро трудовой статистики подсчитало, что учителя работают приблизительно 40 часов в неделю. Jill Hare, “When, Where, and How Much Do U.S. Teachers Work?” *Teaching.monster.com*, по состоянию на 17 февраля 2017, <http://teaching.monster.com/careers/articles/-4039-when-where-and-how-much-do-us-teachers-work>. Так что если мы вычтем три месяца отпуска, то получится примерно  $40 \text{ недель} \times 40 = 1600 \text{ часов в год} \times 27 = 43\,200 \text{ часов педагогического опыта}$ .

20. Herbert A. Simon, “Rational Choice and the Structure of the Environment,” *Psychological Review* 63, no. 2 (1956): 129–138.

21. K. Anders Ericsson, “The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance” *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, ed. K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich and Robert R. Hoffman (Cambridge: Cambridge University Press, 2006): 685–706.

22. В данном случае лучшие работники — те, кто попали в топ-10% в рейтинге производительности, а плохой производительностью считается производительность ниже средней. «Постоянно пересматривает» означает оценку в 6 или 7 баллов из 7 по нашей шкале.

23. Этот тренд на разрушение старых профессий сходен с трендом на появление новых технологий на рынке. Согласно теории «подрывных инноваций» профессора Гарвардской бизнес-школы Клэйтона Кристенсена, это происходит, когда появляется новая технология, предлагающая уникальное решение по куда более низкой цене. Изначально такого рода инновация проигрывает старому продукту, но по мере того, как ее пересматривают и улучшают, она выходит на более высокий уровень, чем имеющаяся технология, и превосходит ее. Так, персональный компьютер, например, поначалу был игрушкой по сравнению со «старыми» ЭВМ, но с тех пор превзошел их. Об этом можно прочитать, например, в Clayton Christensen, Michael E. Raynor and Rory McDonald, “What Is Disruptive Innovation?” *Harvard Business Review* 93, no. 12 (2015): 44–53.

24. Amy C. Edmondson, Richard M. Bohmer and Gary P. Pisano, “Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals”, *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 685–716.

25. «Освоили и то и другое» означает, что они попали в верхние 10% как за метод пересмотра работы, так и за метод петли обучения, а «ни то ни другое» означает, что опрошенные имели оценки ниже среднего за освоение обоих методов.

## Глава 5. С<sup>2</sup> (о страсти и смысле)

1. Празднование девяностого дня рождения Уолтера Сисулу в Зале им. Уолтера Сисулу, Рандбург, Йоханнесбург, Южная Африка, 18 мая 2002. Из книги Nelson Mandela by Himself: The Authorised Book of Quotations, <https://www.nelsonmandela.org/content/page/selected-quotes>, по состоянию на 16 декабря 2014.

2. “Oprah Talks to Graduates About Feelings, Failure and Finding Happiness,” Stanford Report, June 15, 2008, по состоянию на 10 февраля 2017, <http://news.stanford.edu/news/2008/june18/como-061808.html>.

3. Matt Tenney, “Why Empowering Employees to Be Compassionate Is Great for Business,” *Huffington Post*, September 6, 2016.

4. Emma Jacobs, “Kill the Passion for Work,” *Financial Times*, May 13, 2015.

5. Caitlin Riegel, “The Key to Success: Loving What You Do,” *Huffington Post*, Blog, последнее обновление 18 января 2017, по состоянию на 21 февраля 2017, [http://www.huffingtonpost.com/caitlin-riegel/the-key-to-success-loving\\_b\\_8998760.html](http://www.huffingtonpost.com/caitlin-riegel/the-key-to-success-loving_b_8998760.html).

6. Rob Wile, “Marc Andreessen Gives the Career Advice That Nobody Wants to Hear,” *Business Insider*, May 27, 2014.

7. David Sobel, “I Never Should Have Followed My Dreams,” *Salon*, September 1, 2014, по состоянию на 23 февраля 2017, [http://www.salon.com/2014/09/01/i\\_never\\_should\\_have\\_followed\\_my\\_dreams/](http://www.salon.com/2014/09/01/i_never_should_have_followed_my_dreams/).

8. Расшифровка речи Джима Керри на вручении дипломов, Университет менеджмента Махариши, 24 мая 2014, по состоянию на 23 февраля 2017, <https://www.mum.edu/whats-happening/graduation-2014/full-jim-carrey-address-video-and-transcript/>.

9. Страсть напоминает то, что Михай Чиксентмихайи (не пытайтесь выговорить) называет «потоком», состоянием, при котором вы погружены в деятельность с полным вовлечением, энергией и удовлетворением. Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Диджитал, 2018.

10. Такого рода трактовка страсти и смысла напоминает определение, предложенное Дэвидом Бруксом в статье “The Moral Bucket List”, *New York Times*, April 11, 2015. «На выпускных церемониях молодым людям вечно говорят следовать за мечтой. Не изменять себе. Это образ жизни, которая начинается с себя и заканчивается собой. Но люди на пути к внутреннему свету не находят свое призвание, спрашивая: «Чего я хочу от жизни?». Они спрашивают: «Чего жизнь хочет от меня? Как я могу сочетать свои природные таланты с важнейшими потребностями мира?»».

11. Имена и данные в историях Терезы и Марианны изменены.

12. Этот эффект описывает сравнение людей, попавших в верхние 10% по шкале «страсть — смысл», с людьми, попавшими в нижние 10%, если остальные переменные и факторы сохраняются на среднем уровне.

13. Хотя в нашей базе данных нашлись люди, которые работали очень много, подобные им встречались и среди тех, кто был полностью лишен страсти. Когда мы взглянули на тех участников нашего исследования, которые работали 70 и более часов в неделю, то оказалось, что высокомотивированные люди работали в среднем 76 часов, а те, кто не любил свою работу, — 75. Так что значимой разницы мы не выявили.

14. Добавив 7 часов работы в неделю людям с низким показателем страсти, мы спрогнозировали повышение их рейтинга производительности на 1,5%.

15. Les Clefs d’Or, [www.lesclefsdor.org](http://www.lesclefsdor.org). По состоянию на 29 октября 2017.

16. Авторы одного исследования связали гармоничную страсть с высокой производительностью через интенсивность концентрации и погружения. См. Violet Ho, Sze-Sze

Wong and Chay Hoon Lee, "A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance," *Journal of Management Studies* 48, no. 1 (2011): 26–47.

17. Вовлеченность («Я полностью погружен в мою работу») сходна с идеей «потока» Михая Чиксентмихайи.

18. Rebecca J. Rosen, "What Jobs Do People Find Most Meaningful?" *Atlantic*, June 24, 2014.

19. Shana Lebowitz "A Yale Professor Explains How to Turn a Boring Job into a Meaningful Career," *Business Insider*, December 1, по состоянию на 23 февраля 2017, <http://uk.business-insider.com/turn-a-boring-job-into-a-meaningful-career-job-crafting-2015-12?r=US&IR=T>.

20. Эта история основана на нескольких интервью автора с Бердсаллом, а также на информации из курса бизнес-школы INSEAD: Morten Hansen, Michelle Rogan, Dickson Louie and Nana von Bernuth, "Corporate Entrepreneurship: Steven Birdsall at SAP" Case 6022 (Fontainebleau: INSEAD, December 2013).

21. Смотрите Patricia Chen, Phoebe C. Ellsworth and Norbert Schwarz, "Finding a Fit or Developing It: Implicit Theories About Achieving Passion for Work," *Personality and Social Psychology Bulletin* 41, no. 10 (2015): 1411–1424.

22. Этот аспект является одной из важнейших побудительных сил человека. Он рассматривается в работе Paul R. Lawrence and Nitin Nohria, *Drive: How Human Nature Shapes Our Choices* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

23. Имена и другие данные изменены.

24. Tom Rath, *StrengthsFinder 2.0* (New York: Gallup Press, 2007). Мы также провели анализ, в ходе которого изучили влияние ключевого вопроса системы StrengthsFinder («Позволяет мне ежедневно делать то, что я умею лучше всего») на страсть и производительность. Выяснилось, что этот фактор влияет на производительность опосредованно, через страсть. То есть именно страсть влияет на производительность, а не работа, которая вам хорошо подходит. Подбор правильной работы влияет только на страсть.

25. В нашем исследовании люди, которые сообщали, что работа позволяет им «ежедневно делать то, что они умеют лучше всего», демонстрировали более высокий уровень страсти (подробности в обзоре исследования). Идея, что овладение неким навыком приводит к любви к этому навыку, рассматривалась профессором Джорджтаунского университета Кэлом Ньюпортом в его книге *So Good They Can't Ignore You: Why Skills Trump Passion In The Quest For Work You Love* (New York: Grand Central Publishing, 2012).

26. [https://www.nytimes.com/2014/03/03/business/-in-general-motors-recalls-inaction-and-trail-of-fatal-crashes.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2014/03/03/business/-in-general-motors-recalls-inaction-and-trail-of-fatal-crashes.html?_r=0). Следует отметить, что, согласно *The New York Times*, Поуз находилась под воздействием алкоголя и превысила скорость в момент аварии, но даже при этом ее смерть была связана с тем, что подушка безопасности не раскрылась.

27. Chris Isidore, "Death Toll for GM Ignition Switch: 124," *CNN Money*, December 10, 2015, по состоянию на 23 февраля 2017, <http://money.cnn.com/2015/12/10/news/companies/gm-recall-ignition-switch-death-toll>.

28. Существует немало других ярких примеров, когда работа на благо компании оказывается несчастьем для людей вне компании. Но существует и серая зона. Может ли менеджер ресторана McDonalds ощущать осмысленность своей работы, если он продает людям бургеры, которые могут привести к ожирению? Может ли работник завода Coca-Cola чувствовать, что создает ценность, если сладкие напитки влияют на возникновение диабета? Критики скажут, что эти компании вредят людям, но, с другой стороны, можно сказать, что они продают продукты, которые люди желают купить.

29. J. Stuart Bunderson and Jeffrey A. Thompson, "The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Dual Edges of Deeply Meaningful Work," *Administrative Science Quarterly* 54 (2009): 32–57.

30. Имена и другие данные изменены.

31. Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton and Gelaye Debebe, "Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work," *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 93–135.

32. Atul Gawande "The Bell Curve," *The New Yorker* (December 6, 2004); Aimee Swartz "Beating Cystic Fibrosis," *Atlantic*, September 27, 2013.

33. Chris Van Gorder, *The Front-Line Leader: Building a High-Performance Organization from the Ground Up* (San Francisco: Jossey-Bass, 2015).



## Глава 6. Силовое продвижение

1. Quote Investigator: Exploring Origins of Quotations, последнее обновление 6 апреля 2014, <http://quoteinvestigator.com/2014/04/06/they-feel>.

2. Информация для этой истории получена из примера IMD, описывающего бизнес по продаже эпоксидного клея, — Bala Chakravarthy и Hans Huber, “Internal Entrepreneurship at the Dow Chemical Co.,” Case 1117 (Lausanne: IMD, июль 2003), а также из четырех интервью с Яном Телфордом и трех интервью с тремя его бывшими руководителями (Изабелью Ломба, Джоном Эвереттом и Аранчей Оливарес).

3. Bala Chakravarthy and Hans Huber, “Internal Entrepreneurship at the Dow Chemical Co.,” Case 1117 (Lausanne: IMD, July 2003).

4. Bala Chakravarthy and Hans Huber, “Internal Entrepreneurship at the Dow Chemical Co.,” Case 1117 (Lausanne: IMD, July 2003).

5. “IBM CEO Study: Command & Control Meets Collaboration,” May 22, 2012, <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/37793.wss>.

6. Джон Коттер и Дэн Коэн рассказывают об этом в своей книге о преобразованиях «Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации», М.: Олимп-Бизнес, 2017. См. также: Чип Хиз, Дин Хиз. Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

7. О роли харизмы читайте Joyce Bono и Remus Ilies, “Charisma, Positive Emotions, and Mood Contagion” *Leadership Quarterly* 17, no. 4 (2006): 317–334. Соотношение между харизмой лидеров и производительностью является более сложным: смотрите Bradley R. Agle, Nandu J. Nagarajan, Jeffrey A. Sonnenfeld and Dhinu Srinivasan, “Does CEO Charisma matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma,” *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006): 161–174.

8. Angela L. Duckworth and Christopher Peterson, “Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals,” *Journal of Personality and Social Psychology* 92, no. 6 (2007): 1087–1101.

9. Мы сравнивали тех, кто получил высокий балл (высшие 5%) по методу силового продвижения, с теми, кто набрал низкий балл (низшие 5%). Расчеты основаны на регрессионном анализе, предсказывающем влияние уровня освоения метода на производительность при сохранении остальных переменных на среднем уровне.

10. Смотрите Amy J. C. Cuddy, Peter Glick and Anna Beninger, “The Dynamics of Warmth and Competence Judgments, and Their Outcomes in Organizations,” *Research in Organizational Behavior* 31 (2011): 73–98. Профессор Фрэнк Флинн из Стэнфордской школы бизнеса провел эксперимент, в котором он просил студентов прочитать историю, основанную на биографии Хэиди Ройзен ([www.heidiroizen.com](http://www.heidiroizen.com)), известного венчурного капиталиста Кремниевой долины. Половине студентов он дал прочитать реальную историю «Хэиди», а остальным — версию, в которой он сменил имя героини на «Говард». Студенты оценивали профессионализм Хэиди и Говарда одинаково, но они оценили Говарда как более симпатичного человека. Хэиди показалась им эгоистичной и «не тем человеком, кого захотелось бы взять на работу или с кем бы хотелось работать». Флинн писал: «Как бы предсказали исследователи гендера, похоже, оценка была связана с тем, что им не нравился агрессивный характер Хэиди. Чем более настойчивой, по их мнению, была Хэиди, тем сильнее они ее осуждали. “Gender-Related Material in the New Core Curriculum” Stanford Graduate School of Business, January 1, 2007, по состоянию на 24 февраля 2017, <http://www.gsb.stanford.edu/stanford-gsb-experience/news-history/-gender-related-material-new-core-curriculum>.

11. Изучив исследования на данную тему, профессора Лори Рудмен и Джулия Фелан пришли к выводу, что компетентные женщины сталкиваются на работе с негативным отношением: «Хотя женщины должны продемонстрировать уверенность, настойчивость и азартность, чтобы их стали рассматривать как кандидаток на лидерские позиции, когда они поступают подобным образом, они рискуют навлечь на себя социальные и экономические санкции». Laurie A. Rudman and Julie E. Phelan, “Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations,” *Research in Organizational Behavior* 28 (2008): 61–79.

12. Mark C. Bolino and William H. Turnley, “Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting,” *Journal of Organizational Behavior* 24, no. 2 (2003): 237–250.

13. Йона Бергер. Заразительный. Психология сарафанного радио. Как продукты и идеи становятся популярными. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

14. Jonah A. Berger and Katherine L. Milkman, “What Makes Online Content Viral?” *Journal of Marketing Research* 49, no. 2 (2012): 192–205.

15. Имя и данные изменены.

16. Статья журналиста Майка Штоббе от 16 ноября 2008 года объявила Хантингтон «самым ожиревшим» и «нездоровым» городом в Америке. Mike Stobbe, “Appalachian Town Shrugs at Poorest Health Ranking,” *Herald-Dispatch*, November 16, 2008, по состоянию на 24 февраля 2017, [http://www.herald-dispatch.com/news/appalachian-town-shrugs-at-poorest-health-ranking/-article\\_c50a30c5-f55c-5a3a-8fad-2285c119e104.html](http://www.herald-dispatch.com/news/appalachian-town-shrugs-at-poorest-health-ranking/-article_c50a30c5-f55c-5a3a-8fad-2285c119e104.html). Это утверждение было основано на данных Центра контроля и профилактики заболеваний США от 2006 года.

17. Доля людей, страдающих ожирением, в Хантингтоне в 2005 году (34,2%), 2006 году (45,3%) и 2007 году (34,2%). Laura Wilcox, “Huntington Area Labeled as Nation’s Most Unhealthy” *Herald-Dispatch*, November 16, 2008.

18. Jane Black, “Jamie Oliver Improves Huntington, W.Va.’s Eating Habits,” *Washington Post*, April 21, 2010.

19. Имена, страна и другие данные изменены.

20. Это описание корпоративной цели приводится в книге «Построенные навечно» в примере, посвященном компании Disney. Джим Коллинз, Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

21. Публикация этой истории одобрена Agilent Technologies.

22. “At Age 22, DNA Sequencing Put My Cancer on Pause”, видео с Кори Вуд, по состоянию на 24 февраля 2017, <http://www.forbes.com/video/3930262661001>. Видео также доступно на YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=G1ZLyGW8rKY>.

23. Мы обнаружили ряд примеров, когда сотрудники как низшего, так и высшего звена придавали глубокий смысл рядовым задачам.

24. Имена и данные изменены.

25. Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis and Karen Lee, “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 53–67.

26. Vibeke Venema, “The Indian Sanitary Pad Revolutionary,” *BBC News*, March 4, 2014, по состоянию на 23 июня 2017, <http://www.bbc.com/news/magazine-26260978>. Смотрите также “Launch Pad” by Yudhijit Bhattacharjee, *New York Times Magazine*, November 10, 2016. Смотрите также документальный фильм *Menstrual Man*. Amit Virmani, Coup Production, 2013.

27. Сара Келлог провела интервью с Лоренцей Пасетти и помогла описать историю компании Volpi. Вся информация о Volpi и Пасетти основана на этом интервью.

28. Смотрите Adam Gerace, Andrew Day, Sharon Casey и Philip Mohr “An Exploratory Investigation of the Process of Perspective Taking in Interpersonal Situations,” *Journal of Relationships Research* 4, no. e6 (2013): 1–12.

29. Джеффри Пфеффер. Власть. Почему у одних она есть, а у других — нет. М.: Карьера Пресс, 2014.

30. Неизвестно, точно ли президент Джонсон когда-то это говорил или журналист Дэвид Халберстам перефразировал его. Фраза относилась к признанию Джонсона в том, что ему сложно уволить Эдгара Гувера с поста директора ФБР. David Halberstam, “The Vantage Point; Perspectives of the Presidency 1963–1969. By Lyndon Baines Johnson. Illustrated. 636 pp. New York: Holt, Rinehart and Winston. \$15,” *The New York Times*, October 31, 1971.

31. Смотрите [https://en.wikipedia.org/wiki/Menstrual\\_Man](https://en.wikipedia.org/wiki/Menstrual_Man).

## **Глава 7. Боритесь и объединяйтесь**

1. Смотрите [https://en.wikiquote.org/wiki/Cyrus\\_the\\_Great](https://en.wikiquote.org/wiki/Cyrus_the_Great).

2. Frank Kappel, “BOP Invasion First Hand Account — May 1961,” Cuban Information Archives, May 29, 1961, Dade County OCB file #153-D, по состоянию на 18 декабря 2014, [http://cuban-exile.com/doc\\_026-050/doc0041.html](http://cuban-exile.com/doc_026-050/doc0041.html).

3. Описывая администрацию Кеннеди, Дэвид Хэлберстам назвал свою книгу «Лучшие и умнейшие». Его книга охватывает период между 1960 и 1965 годами и фокусируется на войне во Вьетнаме. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Ballantine Books, 1992). Одна из лучших книг об операции в заливе Свиней — Jim Rasinger, *The Brilliant Disaster: JFK, Castro, and America’s Doomed Invasion of Cuba’s Bay of Pigs* (New York: Scribner, 2012). В ней содержится недавно рассекреченная информация, и потому она более точна, чем предыдущие сочинения.

4. Arthur Schlesinger, Jr., *A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House* (New York: Mariner Books, 2002).

5. Arthur Schlesinger, Jr., *A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House* (New York: Mariner Books, 2002).

6. Цитаты из Манна и Банди взяты из статьи Piero Gleijeses, “Ships in the Night: The CIA, the White House and the Bay of Pigs,” *Journal of Latin American Studies* 27, no. 1 (February 1995): 1–42, Cambridge University Press.

7. Из книги Майкла А. Роберто. Почему великие лидеры не принимают ответ «да». Управление конфликтом ради консенсуса. М.: Баланс Бизнес Букс, 2006.

8. Schlesinger, *A Thousand Days*.

9. Elise Keith, “55 Million: A Fresh Look at the Number, Effectiveness, and Cost of Meetings in the U.S.,” *Lucid Meetings Blogs*, December 4, 2015, по состоянию на 24 февраля 2017, <http://blog.lucid-meetings.com/blog/fresh-look-number-effectiveness-cost-meetings-in-us>.

10. “Survey Finds Workers Average Only Three Productive Days per Week,” *Microsoft*, March 15, 2005, по состоянию на 24 февраля 2017, <https://news.microsoft.com/2005/03/15/survey-finds-workers-average-only-three-productive-days-per-week/>.

11. Minda Zetlin, “17 Percent of Employees Would Rather Watch Paint Dry than Attend Meetings,” *Inc.*, January 30, 2015, по состоянию на 23 февраля 2017, <http://www.inc.com/minda-zetlin/17-percent-of-employees-would-rather-watch-paint-dry-than-attend-team-meetings.html>.

12. Имена и данные изменены.

13. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra and Urs Peyer, “The Best-Performing CEOs in the World.” *Harvard Business Review* (2013); и Morten T. Hansen, Herminia Ibarra and Urs Peyer. “The Best-Performing CEOs in the World.” *Harvard Business Review* (2010).

14. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra and Nana von Bernuth, “Transforming Reckitt Benckiser,” *Case 5686* (Fontainebleau: INSEAD, April 2011).

15. Bart Becht “Building a Company of Global Entrepreneurs,” *My RB Opportunity Blog*,” June 18, 2010.

16. Историю Air Wick Freshmatic рассказала Сара Шэннон в статье “Britain’s Reckitt Benckiser Goes Shopping,” *Bloomberg Businessweek*, July 29, 2010, по состоянию на 23 июня 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-07-29/britains-reckitt-benckiser-goes-shopping>.

17. “Leadership Principles,” *Amazon*, по состоянию на 24 февраля 2017, <https://www.amazon.jobs/principles>.

18. Shana Lebowitz, “One of the Most Influential Silicon Valley Investors Reveals How His Firm Decides Whether to Back a Company,” *Business Insider*, June 2, 2016, по состоянию на 24 февраля 2017, <http://uk.businessinsider.com/how-andreessen-horowitz-decides-to-back-a-company-2016-6?r=US&IR=T>.

19. Katherine Phillips, “How Diversity Makes Us Smarter,” *Scientific American*, October 1, 2014.

20. Scott E. Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (Princeton: Princeton University Press, 2007).

21. Schlesinger, *A Thousand Days*.

22. Смотрите Morten T. Hansen, Herminia Ibarra and Nana von Bernuth, “Transforming Reckitt Benckiser,” *Case 5686* (Fontainebleau: INSEAD, April 2011).

23. Имена и данные изменены.

24. Интервью автора с Дольфом ван ден Бринком от 24 апреля 2014.

25. Фотография опубликована с разрешения Дольфа ван ден Бринка. Фотография Брюса Хамади.
26. Amy C. Edmondson and Kathryn Roloff, “Leveraging Diversity Through Psychological Safety,” *Rotman Magazine* (Fall, 2009), 47–51.
27. Интервью автора с ван ден Бринком и электронная переписка от 16 января 2015 года.
28. Сьюзан Кейн. *Интроверты. Как использовать особенности своего характера*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
29. Имена и детали историй «Тэмми» и «Дональда» изменены.
30. Как рассказывается в книге Ричарда М. Биссела-мл. *Reflections of a Cold Warrior: From Yalta to the Bay of Pigs* (New Haven: Yale University Press, 1996). Смотрите также Н. Bradford Westerfield, “A Key Player Looks Back,” May 8, 2007, последнее обновление 3 августа 2011, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/kent-csi/vol42no5/html/v42i5a09p.htm>.
31. Информация о катастрофе шаттла «Колумбия» взята из книги Richard Bohmer, Laura Feldman, Erika Ferlins, Amy C. Edmondson and Michael Roberto, “Columbia’s Final Mission,” Case 304-090 (Boston: Harvard Business School, April 2004). В ней же приводятся цитаты.
32. Scott Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1993), 233.
33. Этот диалог приводится в эпилоге работы Richard Bohmer, Laura Feldman, Erika Ferlins, Amy C. Edmondson and Michael Roberto, “Columbia’s Final Mission: A Multimedia Case”, Teaching Note 305-033 (Boston: Harvard Business School, June 2005, edited January 2010).
34. Youchi Cohen-Charash and Paul E. Spector, “The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, no. 2 (2001): 278–321.
35. Имена и данные изменены.
36. Цитата из видео “1994 Bulls Knicks Game 3 Buzzer Beating Game Winner (The Story Behind)”, Sole Records, по состоянию на 18 декабря 2014, [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=c7SbG-8Bvgk](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=c7SbG-8Bvgk).
37. Doug Sibor, “The 50 Most Unsportsmanlike Acts in Sports History,” *Complex*, July 5, 2013.
38. Цитируется по книге Phil Jackson and Hugh Delehanty, *Eleven Rings* (New York: Penguin Books, 2014).
39. Имя и данные изменены.
40. В этом примере я изменил отрасль.
41. David Breashears, Morten T. Hansen, Ludo van der Heyden and Elin Williams, “Tragedy on Everest,” case 5519 (Fontainebleau: INSEAD, September 2014).

## **Глава 8. Два греха коллаборации**

1. Amy C. Edmondson, Ashley-Kay Fryer and Morten T. Hansen, “Transforming Care at UnityPoint Health — Fort Dodge”, Case 615-052 (Boston: Harvard Business School, March 2015).
2. Смотрите Fred G. Donini-Lenhoff and Hannah L. Hedrick, “Growth of Specialization in Graduate Medical Education,” *JAMA: The Journal of the American Medical Association* 284, no. 10 (2000): 1284–1289. Также смотрите “Specialty and Subspecialty Certificates,” ABMS, по состоянию на 29 мая 2017, <http://www.abms.org/member-boards/specialty-subspecialty-certificates/>.
3. Laurie Barclay, “Better Handoffs Cut Medical Errors 30% in Multicenter Trial,” *Medscape*, November 6, 2014, цитата из Amy J. Starmer, Nancy D. Spector, Rajendu Srivastava et al., “Changes in Medical Errors after Implementation of a Handoff Program,” *New England Journal of Medicine* 371 (2014): 1803–1812.
4. В литературе о менеджменте есть много статей, посвященных уничтожению границ между отделениями компаний. Перечислим работы нескольких известных профессоров, которые говорят об этой методике: Vijay Govindarajan, “The First Two Steps Toward Breaking Down Silos in Your Organization,” *Harvard Business Review*, August 9, 2011, по состоянию на 24 февраля 2017, <https://hbr.org/2011/08/the-first-two-steps-toward-breaking-down-silos/>; Ranjay Gulati, “Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus,” *Harvard Business Review* 85, no. 5 (2007): 98–108 и Kotter International, Contributor, “Leadership Tips for Cross-Silo Success,” *Forbes*, April 15, 2013, по состоянию на 24 февраля 2017, <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/04/>

15/leadership-tips-for-cross-silo-success/#6749fa2a6718. На эту тему написано и несколько книг: Heidi K. Gardner, *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos* (Boston: Harvard Business Review Press, 2017) и Джиллиан Тетт. *Проклятие эффективности, или Синдром «шахты»*. М.: Олимп-Бизнес, 2017.

5. Ежегодный отчет General Electric 1990 года, цитируется в статье Larry Hirschhorn and Thomas Gilmore, “The New Boundaries of the ‘Boundaryless’ Company,” *Harvard Business Review* 70, no. 3 (1992): 104–115.

6. Эти результаты были опубликованы в статье Martine R. Naas and Morten T. Hansen, “When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company,” *Strategic Management Journal* 26 (2005): 1–24.

7. Может показаться странным, что мы рассматриваем избыток коллаборации как недостаток, но есть доказательства, которые подтверждают наше мнение. Профессора Роб Кросс, Реб Ребель и Адам Грант обнаружили, что руководители и сотрудники в ряде организаций стали участвовать в коллаборациях на 50% чаще. Они провели опрос в одной из компаний списка Fortune 500, и три из пяти сотрудников ответили, что они хотели бы тратить меньше времени на то, чтобы отвечать на запросы о коллаборации. Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant, “Collaborative Overload,” *Harvard Business Review* 94, no. 1 (2016): 74–79.

8. Имена и данные изменены.

9. В этом анализе топ-10% опрошенных сравнили с низшими 10%, а остальные параметры сохранились на среднем уровне.

10. Мы брали у Майка Макмаллена интервью и вели с ним электронную переписку, чтобы собрать информацию об истории с тройным квадруплем LC. Компания Agilent Technologies одобрила этот текст.

11. Имена и данные были изменены.

12. Я впервые представил это уравнение в книге «Коллаборация». С тех пор я с большим успехом использовал его на многочисленных лекциях и консультациях. (Мортен Хансен. *Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.)

13. Мортен Хансен. *Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017, с. 41.

14. Имена и данные были изменены.

15. В данной истории существовал риск возникновения конфликта интересов, потому что сертифицирующий отдел не мог сертифицировать собственные услуги DNV, но в примере учтены эти конфликты со сторонними организациями, и они убраны из расчетов. Morten T. Hansen, “Transforming DNV: From Silos to Disciplined Collaboration Across Business Units — Food Business in 2005,” Case 5458 (Fontainebleau: INSEAD, August 2007).

16. “Transcript of presidential meeting in the cabinet room of the White House; Topic: supplemental appropriations for the National Aeronautics and Space Administration (NASA), 21 November 1962,” по состоянию на 18 декабря 2014, <http://history.nasa.gov/JFK-Webbconv/pages/transcript.pdf>. Расшифровка этой речи была впервые опубликована в 2001 году. Andrew Chaikin, “White House Tapes Shed Light on JFK Space Race Legend,” *Space & Science*, August 22, 2001.

17. Посмотрите для примера страницу некоммерческой организации Malaria No More, по состоянию на 15 апреля 2016, <https://www.malarianomore.org>.

18. Steven Kerr, “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B,” *The Academy of Management Executive* 9, no. 1 (1995): 7–14.

19. Имена и данные были изменены.

20. Имена и данные были изменены.

21. Посмотрите следующую научную работу о проблемах доверия: Roderick Kramer, *Organizational Trust: A Reader* (New York: Oxford Management Readers, 2006).

22. Имя и данные были изменены.

23. Смотрите подробности в Amy C. Edmondson, Ashley-Kay Fryer, and Morten T. Hansen, “Transforming Care at UnityPoint Health — Fort Dodge,” Case 615-052 (Boston: Harvard Business School, March 2015).

## Глава 9. Мастер своего дела... и досуга

1. Благополучие, разумеется, имеет множество составляющих, включая физическое здоровье, близкие отношения, ощущение осмысленности жизни и так далее. Но баланс трудовой жизни, профессиональное выгорание и удовлетворение работой, как представляется, — это самые доступные из измеримых показателей. Из всех сфер благополучия они наиболее тесно связаны с тем, как человек работает.

2. Личное общение с автором 4 июня 2013 года.

3. Имя и данные были изменены.

4. Jonathon R. B. Halbesleben, Harvey Jaron, and Mark C. Bolino, “Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family,” *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009): 1452–1465.

5. Lewis Garrad and Tomas Chamorro-Premuzic, “The Dark Side of High Employee Engagement,” *Harvard Business Review*, August 16, 2016, по состоянию на 24 февраля 2017, <https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement>.

6. Mayo Clinic Staff, “Job Burnout: How to Spot It and Take Action,” September 17, 2015, по состоянию на 24 февраля 2017, <http://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>.

7. Samuel Melamed, Arie Shirom, Sharon Toker, Shlomo Berliner, and Itzhak Shapira, “Burnout and Risk of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths, and Promising Research Directions,” *Psychological Bulletin* 132, no. 3 (2006): 327–353; Ronald J. Burke and Esther R. Greenglass, “Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff,” *Psychology and Health* 16, no. 5 (2001): 583–594, и Armita Golkar, Emilia Johansson, Maki Kasahara, Walter Osika, Aleksander Perski, and Ivanca Savic, “The Influence of Work Related Chronic Stress on the Regulation of Emotion and on Functional Connectivity in the Brain,” *PLoS One* 9, no. 9 (2014), doi: 10.1371/journal.pone0104550. Смотрите также: Sharon Toker and Michal Biron, “Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity,” *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012): 699–710.

8. Смотрите, например: Kathleen M. Eisenhardt and Mark J. Zbaracki, “Strategic Decision Making,” *Strategic Management Journal* 13, no. 52 (1992): 17–37. Смотрите также: Allen C. Amason, “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams,” *Academy of Managers Journal* 39 (1996): 123–148.

9. Ann C. Mooney, Patricia J. Holahan, and Allen C. Amason, “Don’t Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as Mediator of Effective Conflict,” *Journal of Management Studies* 44, no. 5 (2007): 733–758.

10. В одном исследовании среди 271 занятого взрослого более высокий уровень страсти к работе показал высокую степень корреляции (0,82) с профессиональным удовлетворением. Другое исследование 370 сотрудников университетов продемонстрировало, что те, кто считал, что их работа вносит вклад в общее благо, также отмечали более высокое удовлетворение работой. Patricia Chen, Phoebe C. Ellsworth, and Norbert Schwarz, “Finding a Fit or Developing It: Implicit Theories About Achieving Passion for Work,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 41, no. 10 (2015): 1411–1424 и Michael F. Steger, Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy, “Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory,” *Journal of Career Assessment* 20, no. 3 (2012): 322–337.

11. Michael P. Leiter and Christina Maslach, “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment,” *Journal of Organizational Behavior* 9, no. 4 (1988): 297–308.

12. Dustin Moskovitz, “Work Hard, Live Well,” *Building Asana*, August 19, 2015, по состоянию на 24 февраля 2017, <https://medium.com/building-asana/work-hard-live-well-ead679cb506d#c0k0et-r2a>.

## Приложение. Исследования в основе книги

1. Это взвешенная сумма стандартных значений (показателей *Z*) для каждого пункта раздела опросника. Сумма для каждого пункта высчитывается, чтобы увеличить корреляцию между полученным значением и итоговым показателем метода. Таким образом, мы представляем

оптимальное сочетание пунктов, позволяющих оценить концепцию, представленную в разделе, в целом.

2. Некоторые анкеты были не до конца заполнены опрошенными. Из 4964 анкет полностью заполнены были 4958, и их мы использовали для регрессионных моделей.

3. Величины допусков для двух этих переменных были слишком низкими, чтобы позволить отдельную интерпретацию линейного и криволинейного квадратичного эффектов, поэтому мы просто используем их в паре, чтобы представить и учесть вариант обработки определенного числа часов в неделю.

4. Это было сделано с помощью параболической регрессии, при которой минимизация последующих моделей означает, что погрешность в квадрате соответствует данным. На каждом шагу добавляется воздействие переменной прогноза. Иными словами, первая модель гласит: « $x$  предсказывает  $y$  линейным образом (линейная модель)». На следующем шагу она говорит: «Теперь добавим  $x^2$  (U-образная парабола, квадратичный компонент) и посмотрим, снизит ли это погрешность». Этот процесс продолжается, пока прогноз не перестает улучшаться.

5. Дальнейшая проверка нисходящей части кривой при работе в течение многих часов показала работу за пределами квадратичного максимума, что означало предсказание падения производительности со значительно более высокой скоростью, чем реально было видно из данных. После достижения максимума падение производительности становилось линейным, а не квадратичным.

6. Это подробно объясняется с точки зрения математики в работе John Pencavel, “The Productivity of Working Hours,” *Economic Journal* 125, no. 589 (2015): 2052–2076.

7. Критерием принятия модели в качестве правдоподобной является среднеквадратичная ошибка приближения (RMSEA) и проверка достоверности (условная  $p$ -величина). RMSEA — это средняя ошибка между прогнозируемыми значениями и фактическими значениями всех корреляций между парами переменных в модели. Чем она меньше, тем больше модель соответствует данным. Низкая RMSEA означает, что прогнозируемые моделью корреляции соответствуют фактическим корреляциям, найденным в данных. Обычным значением для принятия модели как правдоподобной является RMSEA менее 5%.  $p$ -величина — это вероятность того, что погрешность между спрогнозированными и фактическими корреляциями обусловлена случайным шумом, а не ошибками в гипотетической структуре причины и следствия. В традиционном тестировании гипотез между моделью с нулевыми эффектами и гипотетической моделью ищут низкие значения  $p$ , обычно  $p < 0,05$ , чтобы показать, что результаты вряд ли могли быть вызваны случайностью. В случае с SEM логика обратная. Более высокое значение  $p$  указывает на то, что различия между прогнозируемыми и фактическими корреляциями скорее являются случайными эффектами, а не неправильной структурой модели. Типичным критерием для правдоподобной модели является  $p > 0,05$ . Это значение вычисляется по статистике хи-квадрата, которая суммирует различия между ожидаемыми и фактическими значениями корреляции в зависимости от количества этих значений, которые могут свободно меняться (степени свободы, или d.f.).

## ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

[1] Онлайн-тест Clifton StrengthsFinder разработан американскими психологами Маркусом Бакингом и Доналдом Клифтоном для выявления «талентов к работе». *Прим. пер.*

[2] Демографические факторы — пол, возраст, образование, стаж работы. *Прим. авт.*

[3] Nordstrom — американская розничная сеть, известная высоким качеством обслуживания. *Прим. ред.*

[4] FOMO — fear of missing out — навязчивый страх что-либо упустить. *Прим. пер.*

[5] Lucy Kellaway, “And the Golden Flannel of the Year Award Goes to...” *Financial Times*, 4 января 2015 года.

[6] Warren Buffett, “Tesco Shares ‘A Huge Mistake’,” *bbc.com*, 2 октября 2014 года, по состоянию на 6 июня 2017 года, <http://www.bbc.com/news/business-29457053>

[7] Руководители высшего звена: CEO, президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты, руководители отделов. Средний уровень: управляющие, офис-менеджеры,

администраторы. Младшие сотрудники: не руководящие должности, например продавцы, технические специалисты, работники служб поддержки, рабочие и так далее. *Прим. авт.*

[8] Компании среднего размера: 2000–5000 сотрудников, крупные компании: 10 000 или больше сотрудников. *Прим. авт.*

[9] Малкольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. *Прим. ред.*

## МИФ Саморазвитие

Все книги  
по саморазвитию  
на одной странице:  
[mif.to/samorazvitiie](http://mif.to/samorazvitiie)

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

[#mifbooks](https://www.instagram.com/mifbooks)



## НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор направления *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Наталья Рудницкая*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн *Юлия Бельцина*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Олег Пономарев*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

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

Электронная версия книги подготовлена компанией [Webkniga.ru](http://Webkniga.ru), 2019