

# **ЗАЧЕМ МЫ РАБОТАЕМ**

Как найти смысл и вдохновение  
на рабочем месте

# The Why of Work

How Great Leaders Build Abundant  
Organizations That Win

Dave Ulrich, Wendy Ulrich

**McGraw-Hill**

New York Chicago San Francisco Lisbon London  
Madrid Mexico Citi Milan New Delhi San Juan Seoul  
Singapore Sydney Toronto

# ЗАЧЕМ МЫ РАБОТАЕМ

Как найти смысл и вдохновение  
на рабочем месте

Дэйв Ульрих, Венди Ульрих

*Перевод с английского*

**nofun**  
publishing

МОСКВА  
2012

УДК 658.3  
ББК 65.291.66  
У51

**Ульрих Д.**

У51      Зачем мы работаем: Как найти смысл и вдохновение на рабочем месте / Дэйв Ульрих, Венди Ульрих; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 266 с.

ISBN 978-5-9614-1733-3

Что наделяет жизнь смыслом — отдых, учеба, любовь, служение ближнему, создание бизнеса? Люди находят смысл в самых разных местах и видах деятельности. Его ищут практически везде. И работа — универсальная среда для этого поиска.

Работа всегда остается работой — она бывает и монотонной, и рутинной, и предельно напряженной. И все же мы видим в ней нечто большее, чем просто средство получения денег. Руководитель может помочь своим сотрудникам в поисках смысла. Более того, ему необходимо это сделать, поскольку осмысленная работа прибыльна. Создать смысл на рабочем месте вам помогут семь стимулов, семь вопросов и семь наборов инструментов, предлагаемых авторами книги.

УДК 658.3  
ББК 65.291.66

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

ISBN 978-5-9614-1733-3 (рус.)  
ISBN 978-0-07-173935-1 (англ.)

© 2010 by Dave Ulrich and Wendy Ulrich  
© Перевод. ООО «Издательство «Ноуфан»», 2011

# Содержание

|   |     |
|---|-----|
| Введение .....  | 7   |
| Предисловие .....   | 15  |
| <b>Глава 1</b> Вопрос смысла .....  | 19  |
| <b>Глава 2</b> Создание изобилия .....  | 43  |
| <b>Глава 3</b> Чем я известен? (Идентичность) .....   | 69  |
| <b>Глава 4</b> Куда я иду? (Цель и мотивация) .....   | 93  |
| <b>Глава 5</b> Кто со мной рядом?<br>(Взаимоотношения и работа в команде) .....                                 | 113 |
| <b>Глава 6</b> Как мне создать позитивную рабочую обстановку?<br>(Эффективная рабочая культура или среда) ..... | 133 |
| <b>Глава 7</b> Какие задачи мне нравится решать?<br>(Личный вклад в общее дело) .....                           | 161 |
| <b>Глава 8</b> Как я реагирую на заменяемость и перемены?<br>(Рост, обучение и жизнестойкость) .....            | 187 |
| <b>Глава 9</b> Что меня радует? (Взаимоуважение и радость) ..   | 217 |
| <b>Глава 10</b> Выводы для руководителей, отделов по работе<br>с персоналом и работников .....                  | 237 |
| Приложение .....  | 257 |
| Об авторах .....  | 263 |



## Введение

Эта книга — результат бесед, которые мы вели больше десяти лет на утренних прогулках по берегам рек Мичигана, по улицам Квебека или по горным тропам Юты. Один из нас — профессор бизнес-школы, консультант (Дэйв), другой — психолог (Венди). Мы говорили о грандиозных задачах, стоящих перед лидерами организаций. Подобная задача стоит и перед нами: найти *зачем*, определяющее то, как мы живем. В книге рассматривается простой вопрос: как выдающиеся руководители создают для себя и других ощущение «изобилия» (смысла, цели, надежды и удовольствия), которое воодушевляет работников и которое ценят клиенты, инвесторы и общество.

Работа Дэйва — учить организации создавать «ценность»<sup>1</sup> для работников, клиентов, инвесторов и общества. Он обучает лидеров формировать корпоративные программы, «способности организации» и кадровую инфраструктуру. Как специалист по систематике, Дэйв умеет выявлять простые шаблоны в сложных структурах. Благодаря этому Дэйв заметил, что порой лидеры выстраивают прекрасные стратегии и процессы, но при этом упускают из виду то главное, что делает организацию полноценным местом работы.

---

<sup>1</sup> «Ценностью» авторы книги называют нечто полезное, ценное, создаваемое организациями для своих инвесторов, клиентов или работников, а «ценностями» — управляющие поведением человека или организации этические нормы. См. главу 6. — *Прим. пер.*

Работа Венди — лечить людей и помогать им измениться. Как специалист по психодинамике, семейной терапии и позитивной психологии, она помогает пациентам исследовать шаблоны их поведения в прошлом, чтобы улучшить их будущее. На прием в клинику и на семинары к ней приходят те, у кого просто проблемы в повседневной жизни, и те, с кем случилось несчастье. Одни зациклены на бессмысленности и недостатках своего существования, другие способны найти в жизни смысл и «изобилие». Как дипломированный психолог, Венди считает, что человек сможет по-настоящему улучшить свою жизнь, лишь если найдет изобилие и смысл не только в своей в душе, но и в окружающей действительности.

Один из нас работает с организациями, другой — с отдельными людьми. Один помогает организациям приносить пользу их клиентам и инвесторам, другой помогает людям развиваться и обретать душевное спокойствие. Однако, начав работать вместе, мы неожиданно обнаружили в нашей деятельности общую основу. И руководители, и подчиненные решают сходные вопросы и получают сходные ответы: они ищут смысл и цели, они пытаются понять, *зачем нужно работать*. Найдя ответ на этот вопрос, организация обретает ощущение изобилия — т. е. понимание, что у нее больше чем достаточно чего-то очень важного.

Хороший пример изобилия встретился Дэйву несколько лет назад, когда мы вместе помогали одной из миссий нашей церкви в Канаде. Там он посетил большую семью африканских иммигрантов, живших в тесной квартирке с дешевой мебелью. При очевидном недостатке материальных благ в этом эмоционально сплоченном семействе царили тепло и великодушие. Они любили друг друга и окружающий мир. Они были приветливы и доброжелательны. Они обладали чем-то очень важным. Вечером того же дня мы ужинали в богатом, прекрасно меблированном доме руководителя миссии. Но несмотря на вкусную еду и элегантную сервировку, все беседы и заботы этого вечера казались поверхностными и незначительными. И мы оба вновь осознали, что ощущение смысла рождается не из материального достатка, а из эмоциональных связей, целеустремленности и способности помогать другим людям.



Так же и в организациях: смысл и изобилие зависят от того, на что направлены наши способности, а не от изначального богатства или скорости его роста. С этой точки зрения работа, требующая напряжения и поиска ресурсов, лучше работы, выполняемой без усилий и при избытке ресурсов. Работа всегда останется работой — она бывает и монотонной, и рутинной, и предельно напряженной. И все же мы видим в ней нечто большее, чем просто средство получения денег. Руководитель может добиться того, чтобы работники трудились прилежнее и с большим воодушевлением. Главное — помочь людям найти смысл в их работе. А открыв смысл для себя, работники позволят своим организациям решить их самую важную задачу — стать ценными для клиентов, инвесторов и общества. Чтобы помочь руководителям в этом деле, мы изучили множество публикаций и результатов исследований и включили избранные методики в эту книгу.

Когда мы работали со студентами и юными прихожанами, нас всегда поражало стремление молодого поколения к идеалам. Работая со взрослыми, мы поняли, что поиску смысла возраст не помеха. Мы видели, что люди находят смысл не только в личной жизни, но и в организациях, где они учатся, молятся или играют. Смысл можно обнаружить в дружбе, семье, общении с соседями, церкви, школе, благотворительной организации и... на работе.

Все мы когда-то задавались вопросом: «Кем я стану, когда вырасту?» В молодости мы надеемся, что к тридцати годам ответ отыщется, но вот уже нашим детям за тридцать, а мы все еще ломаем голову над этим вопросом. Что наделяет жизнь смыслом — отдых, учеба, служение ближнему, создание бизнеса? На любой из этих вопросов можно ответить «да». Или «нет». Люди находят смысл в самых разных местах и видах деятельности. Его ищут практически везде. И работа — универсальная среда для этого поиска.

Мы давно размышляем о проблемах, которыми занимаемся в качестве консультанта и психолога, о собственном опыте служения людям и об осознании смысла. Мы знаем, что нелегко понять, зачем, собственно, нужен смысл и как его найти. Венди преподавала психологию, проводила семинары, консультировала разнообразные организации и писала книги о том, как простить самого себя и изменить свои взгляды. Дэйв обучил многих руководителей

и специалистов кадровых служб выявлять и формировать способности организации и создавать ценность для клиентов и написал об этом больше 20 книг. Мы спрашивали стюардесс, уборщиц, шоферов, домохозяек и руководителей о том, что они ценят в своей работе и что придает смысл их личной и профессиональной жизни. Мы искали секрет смысла и успеха для отдельного человека и для организации. Мы штудировали теоретическую литературу и результаты исследований. Оказалось, что различные аспекты смысла и личного благополучия изучают многие ученые в самых разных отраслях науки.

Приведя в систему свой опыт, беседы, изученные теории и исследования, мы выделили семь областей знания, рассматривающих создание смысла с разных точек зрения: позитивная психология, социальная ответственность, брак и межличностные взаимоотношения (включая высокопродуктивные команды), вовлеченность работников, культура и позитивная рабочая среда, рост и развитие, счастье. Их мы и взяли за основу этой книги. В ней мы предлагаем семь стимулов, семь вопросов и семь наборов инструментов, помогающих руководителю сначала создать смысл, затем на его основе сформировать цель и идентичность организации и как результат — ценность организации для клиентов, инвесторов и работников.

Тут мы должны сделать два предупреждения. Первое: мы знаем, что уделили слишком мало внимания упомянутым семи областям знания. Но каждой из них посвящено множество книг, а мы стремились свести всю эту обширную литературу к инструкциям для руководителя, который хочет помочь своим подчиненным найти смысл в работе. И второе: мы поняли, что пишем об очень личных вещах в контексте работы. Поэтому для наглядности приводим много личных историй, иллюстрирующих процесс создания смысла. Надеемся, что эти примеры помогут вам лучше понять, «зачем» и «как» лидеры находят смысл, строят «изобильные организации» и создают ценность для всех заинтересованных сторон.

И здесь пора поговорить о тех, кому адресована эта книга, — о руководителях. Беседуя с лидерами корпораций и с пациентами, переживающими душевный кризис, мы поняли, что смысл ищут все. Бедные и богатые, молодые и старые, американцы, африканцы,

европейцы и азиаты, сотрудники больших и малых организаций, публичных фирм и государственных агентств, без пяти минут пенсионеры и начинающие работники, волонтеры благотворительных организаций и руководители крупных конгломератов, безработные и те, кто трудится 80 часов в неделю. Как профессионалы, мы могли бы написать книгу для всех, или только для наемных работников, или для специалистов кадровых служб. Но мы решили писать для руководителей.

*Руководитель создает смысл:* он дает своим подчиненным ориентиры; он помогает им хорошо работать и достигать хороших результатов; он распространяет идеи, от которых зависят мышление, деятельность и ощущения других людей. Работа (организация) все в большей степени определяет наше личное ощущение идентичности и цели, поэтому роль руководителя как помощника в поиске смысла жизни неизменно возрастает. Слишком многие руководители, сосредоточившись на целях и их достижении, почти не обращают внимание на чувства своих подчиненных. Наделяя работу смыслом, руководитель помогает организации стать изобильной, где сотрудники работают не только ради денег, но и во имя смысла. Смысл побуждает работников постоянно совершенствоваться, повышает их преданность делу, позволяет обеспечить удовлетворенность клиентов и доверие инвесторов, а также расширяет социальную ответственность. Мы обнаружили, что даже самые приземленные из руководителей начинают проявлять интерес к смыслу как только поймут, что он может повлиять на доходы организации. Осознав, «зачем» нужен смысл, руководитель задумывается над тем, «как» его создать.

## **Те, кто помог найти смысл нам самим**

Мы воздаем должное тем, кто помог нам ощутить, обдумать, попытаться осознать смысл и донести его до других. Совсем недавно наши отцы ушли в мир иной. Мы от всей души благодарны им за уроки, которые они преподали нам словом и собственным примером. Наши матери по мере своих сил продолжают открывать в жизни новые смыслы и дарить их другим людям. Вместе с нашими чудесными братьями и сестрами (Белиндой, Кларой и Эриком)

и их семьями они служат нам примером такта, милосердия, юмора и надежды. Они показали нам, что мир полон изобилия, и мы надеемся оставить это знание в наследство своим детям и внукам. Наши дети — верные соратники в нашем труде, они заставляют нас думать и остаются для нас самыми изобильными создателями изобилия. Это Керри Келли, Моника Ульрих и Майк Ульрих, а также его жена Мелани Свенсон Ульрих и наша милая внучка Марен. Мы посвящаем эту книгу ей как символу надежды на наше счастливое будущее и счастливое будущее всего мира.

Нельзя не упомянуть многих наших коллег и близких друзей, которые дарят нам новые идеи и поддерживают нас своей заботой. Мы благодарим Лоретту Аллен, Дика Битти, Аллена Бергина, Джинджер Биттер, Карен Блейк, Уэйна и Нэнси Брокбэнков, Кима Кэмерона, Ральфа Кристенсена, Боба Эйхингера, Кэтлин Флейк, Рича Ферре, Жака Фитц-Энца, Маршалла Голдсмита, Линду Граттон, Майкла Холта, Билла Джойса, Стива Керра, Дэйва Климека, Дейл и Джерри Лэйков, Эда Лоулера, Майка Лоуси, Пола Маккиннона, Сьюзан Мейсингер, Генри Минтцберга, Криса Паккарда, Джеффри Пфеффера, К. К. Прахалада, Скотта Ричардса, Боннера Ричи, Либби Сартаин, Джуди Сигмиллер, Норма Смоллвуда, Кейт Свитман и Джона Янгера. Особая благодарность Дэнни Стерну, который консультировал нас как друг и агент. Эта книга не вышла бы в свет без чуткого руководства Мэри Гленн и ее команды из McGraw-Hill.

Мы также благодарим своих коллег, глубоко исследовавших рассмотренные на этих страницах темы и оказавших на нас огромное влияние: Виктора Франкла, чья потрясающая книга посвящена поиску смысла в невозможных обстоятельствах; Джуди Бардвик, чьи глубокие идеи вошли в эту книгу; Линду Граттон, внимательно и заботливо помогающую людям находить смысл в работе; Кеннета Мура за его умение внести в работу духовность; Мартина Селигмана и его коллег, создавших позитивную психологию; таких людей, как Жак Люссейран, Теда Батт Мам, Иммакуле Илибагиза и Джозеф Смит, чьи истории о создании смысла, казалось бы, в полностью лишенных смысла нечеловеческих условиях заставили нас поверить, что создавать смысл не только всегда возможно, но и необходимо.

Мы также благодарим своих коллег из RBL Group (rbl.net) и Sixteen Stones Center for Growth (sixteenstones.net), наших партнеров и консультантов. Мы чрезвычайно благодарны участникам семинаров и ретритов, поделившимся своими историями, идеями и искренними надеждами на будущее.

## Зачем мы написали эту книгу

Мы написали эту книгу, поскольку надеялись, объединив и упростив сложные, доступные лишь избранным подходы к смыслу, сформулировать четкие вопросы и предложить конкретные решения.

Мы надеемся, что серьезное обсуждение природы «личного смысла» на работе будет продолжено.

Мы надеемся показать руководителям, что внимание к смыслу поможет им достичь своих финансовых, клиентских, организационных, общественных и стратегических целей.

Мы надеемся предложить лидерам конкретные идеи, инструменты и практики для развития смысла и изобилия.

Мы надеемся по-новому определить роль руководителя, включив в это определение не только формирование направления и структуры, но и создание смысла.

Мы надеемся дать всем, кто ежедневно ходит на работу, ощущение большего изобилия, поскольку сами ясно ощущаем смысл своей работы.

Мы надеемся изменить общение руководителей с подчиненными, дабы оно было сосредоточено не только на необходимой работе, но и на том, какие чувства она вызывает.

Мы надеемся обратить «мышление в терминах недостатка» к изобилию и деятельности, которая улучшит жизнь наших и ваших детей и внуков.

Дополнительную информацию об этой книге вы сможете получить на нашем сайте [thewhyofwork.com](http://thewhyofwork.com).

*Дэйв и Венди Ульрих  
(Алпайн, Юта)*



## Предисловие

**З**ачем? В чем смысл вопроса «Зачем мы работаем»? Зачем вам читать эту книгу? Зачем вообще все это нужно?

В 1979 г. моим крупнейшим клиентом в области развития лидерства была IBM, в то время самая привлекательная в мире компания. Мне часто приходилось бывать в ее штаб-квартире в Армонке (штат Нью-Йорк). Обычно в 17.15 по рабочим дням там можно было выпалить из пушки и ни в кого не попасть. Даже специалисты и управленцы работали по 35–40 часов в неделю, брали больничный после первого чиха и наслаждались пятью неделями полноценного отпуска — без мобильных телефонов и компьютеров. Они тешили себя надеждой, что такая работа гарантирована им на всю жизнь.

Те дни — и та работа — кажутся далеким сном. Сегодня в том же самом здании люди трудятся по 60–80 часов в неделю, как бы больны они ни были, и едва ли знают, что такое настоящий отпуск. Они не смеют и мечтать о каких-либо гарантиях занятости.

В этом году я разрабатывал обучающий семинар для руководителей одного из самых успешных в мире банков. Я спросил у координатора тренингов, сколько в среднем часов в неделю работает участник моей программы. И он спокойно ответил: «Больше 80!»

Эта книга предназначена для руководителей, а также для профессионалов, которые хотят стать руководителями. Для них мир работы уже совсем не тот, что был прежде. На него влияют та-

кие факторы, как глобальная конкуренция, новые технологии, тяжелые экономические проблемы и незащищенность в плане занятости. Сегодня перед работниками стоят гораздо более сложные задачи, чем те, с которыми нам приходилось сталкиваться когда-либо прежде.

Тому, кто работает 35–45 часов в неделю и на 5 недель отправляется в настоящий отпуск, легко совмещать работу с нормальной жизнью. Если же вы трудитесь больше 50 часов в неделю и практически не бываете в полноценном отпуске, то с балансом работы и жизни у вас серьезная проблема. У сегодняшних профессионалов в жизни не слишком много смысла.

Эта книга была бы нужна еще и в 1979 году. Сегодня она просто необходима.

Во многих развитых странах вовлеченность работников в свою деятельность практически сошла на нет. И прошлое уже не вернуть.

Вряд ли кто мог бы рассмотреть вопрос «зачем мы работаем» лучше, чем Дэйв и Венди Ульрих. Дэйв — один из наиболее выдающихся мыслителей в области бизнеса. Я ценю его достижения больше, чем кто-либо из его коллег. Дэйв — специалист по изучению роли личности в организации. Если Дэйв Ульрих представляет область «макро», то Венди — «микро». Венди — великолепный психолог, глубоко изучивший воздействие организации на личность. Дэйв и Венди не только глубокие мыслители и отличные специалисты, но и прекрасные люди. Они проявляют подлинную заботу о людях и организациях, с которыми имеют дело. Они помогают руководителям создавать более эффективные организации, а простым людям — жить полной жизнью. Они написали эту книгу, потому что хотят помочь вам, читатель, и вашей организации достичь большего изобилия.

Питер Друкер как-то сказал мне: «Руководители прошлого умели приказывать. Руководители будущего научатся спрашивать». Сегодняшние руководители и специалисты постоянно взаимодействуют с «информационными работниками»<sup>1</sup>. Питер учил нас,

---

<sup>1</sup> Информационные работники (англ. knowledge workers) — термин, введенный П. Друкером для обозначения работников, занятых получением и/или обработкой информации. — *Прим. пер.*



что информационные работники — это те сотрудники, которые гораздо лучше нас понимают то, что они делают. Думаю, если бы мы лучше других специалистов разбирались в их профессиональной деятельности, то могли бы просто сказать им, чем и как заниматься. В сегодняшнем сложном мире ни один руководитель или работник не знает больше, чем окружающие их специалисты. Все мы должны стремиться слушать других людей, знакомиться с их идеями, учиться у них.

Дэйв и Венди, последовав примеру Питера Друкера, положили в основу этой книги семь прекрасных вопросов. Задавая эти вопросы — самим себе и членам своей команды, выслушивая ответы и обучаясь, мы сможем сделать работу «более изобильной» — как для компании, так и для составляющих ее личностей.

Ответив на семь вопросов этой книги, вы и работники вашей организации сможете развить позитивную идентичность, подлинную приверженность своим целям, создать позитивные взаимоотношения, сформировать прекрасную рабочую среду, обнаружить глубокие смыслы, постоянно учиться и испытать настоящую радость. Что может быть важнее?

Я хочу завершить свое предисловие просьбой. Не читайте эту книгу как отстраненный наблюдатель — применяйте всё, что вы узнаете в каждой из глав, к себе и своей организации. Пусть эти семь вопросов станут зеркалом, которое поможет вам понять себя и свою организацию.

Этот мир не станет лучше благодаря нашим знаниям. Его делают лучше лишь наши действия.

Каков же смысл слова «зачем» в названии этой книги? За плечами у Дэйва и Венди годы бесценного опыта консультирования людей и организаций, годы исследований, чтения и размышлений. Эта книга — прекрасный синтез их многолетнего опыта. Без тени сомнения скажу, что моя жизнь стала изобильнее благодаря тому, что я узнал у Дэйва и Венди. Цель этой книги — помочь вам и вашей организации достигнуть большего изобилия в жизни.

Прочитайте «Зачем мы работаем», а затем совершите нечто более важное — сделайте все необходимое для того, чтобы подарить

себе, своим близким, своей организации лучшую и более изобильную жизнь!

*Маршалл Голдсмит,  
автор *The New York Times* и международных бестселлеров  
*Моjo*<sup>1</sup> и «Прыгни выше головы!»<sup>2</sup>,  
лауреат премии Гарольда Лонгмана «Бизнес-книга года».  
Живет в Ранчо-Санта-Фе (Калифорния) и Нью-Йорке*

---

<sup>1</sup> Голдсмит М., Рейтер М. Моjo: Как его получить, как его сохранить и как его вернуть, если вы его потеряли. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

<sup>2</sup> Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.

## ВОПРОС СМЫСЛА

**С**егодня утром жители планеты проснулись и пошли на работу. Одни затемно сели в свои дорогие машины и отправились в свои просторные офисы с мощными компьютерами — встречаться со своими крутыми клиентами. Другие затемно вышли босиком с товаром на голове, чтобы занять лучшее на деревенском рынке место — в грязи у входа. Третьи, охваченные вдохновением, создавали шедевры или решали сложные научные проблемы. Четвертые, одолеваемые скукой, дотягивали смену у кассового аппарата, в call-центре или у конвейера. Пятые, в деловых костюмах, расхваливали на собеседовании свои знания и опыт, надеясь получить хорошую зарплату и гарантированную пенсию. Шестые, в рваных джинсах, расхваливали на углу свои мышцы, надеясь сдать их внаем хотя бы на день.

Одни из этих людей видели в своем сегодняшнем труде смысл, цель и даже изобилие. Другие — вселенскую тоску, разочарование и отчаяние.

А что видите в нем вы?

Что видят в своем сегодняшнем труде ваши подчиненные?

До Второй мировой войны Виктор Франкл был многообещающим психологом, последователем Фрейда. Проведя три года в нацистском концлагере, Франкл вышел на свободу и узнал, что лишился семьи, дома и своих рукописей. До войны он разрабатывал психотерапевтическую систему, основанную на поиске смысла. В лагере его философские рассуждения о том, что помогает человеку воспрянуть духом и победить трудности, перестали быть просто увлекательной игрой ума; они закалились в долгих и страш-

ных испытаниях. Его книга «Человек в поисках смысла»<sup>1</sup> стала классикой, было продано больше девяти миллионов экземпляров. Он убедительно показал, что и в условиях ужасающих бедствий можно — и даже необходимо — искать смысл. Ведь бедствия обнажают изнанку жизни, и человек начинает думать, что в жизни не осталось ничего хорошего. В тревожные времена искать смысл труднее, но и нужнее. Франкл цитирует философа Фридриха Ницше: «Тот, кому есть *зачем* жить, может вынести почти любое *как*».

Вот и тот, кому есть *зачем работать*, сможет вынести почти любое *как*. Безусловно, смысл можно найти во многом — дома и на природе, в церкви, на стадионе, в клубе, в семье и друзьях. Но львиную долю нашего времени и энергии отнимает работа. Большинство из нас отдают ей больше сил, чем спорту, семейным торжествам, религии или хобби. Поэтому организации, где мы работаем, — главная площадка не только для труда, но и для поиска устойчивого ощущения смысла жизни. Работа — это универсальная среда для постоянных и разнообразных поисков смысла.

## Смысл на работе

Эта книга посвящена двум сторонам смысла труда — *зачем* и *как*.

*Зачем* — это сам поиск смысла, который мотивирует, вдохновляет и формирует человека как работника, и в офисе, и на производстве. *Как* — это реальные попытки руководителя облегчить поиск смысла себе и своим подчиненным. Мы предлагаем руководителю несколько конкретных техник и принципов, помогающих открывать в работе смысл. В результате он не только обретет личную мотивацию, но и поможет своей компании добиться успеха.

Итак, у поиска смысла есть две стороны. Во-первых, человек не может не искать смысл жизни, для него это *внутренняя ценность*. Смысл, который мы извлекаем из пережитого, помогает нам заметить в катастрофе скрытую возможность, в горе обрести надежду, считать неудачу уроком, скрашивать томительное ожидание размышлениями. Тот, кто нашел смысл, ярче и полнее живет в любых обстоятельствах — или находит в себе силы изменить их. Найти смысл в работе — все равно что найти смысл жизни.

---

<sup>1</sup> В. Франкл. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.

Но кроме внутренней ценности смысл обладает и *рыночной стоимостью*. Исполненный смысла труд — это решение реальных задач, создание реальных благ, т. е. реальная ценность для клиентов и инвесторов. Работники, которые считают свой труд осмысленным, более удовлетворены и вовлечены в работу, а значит, и более производительны. Они работают прилежнее, внимательнее, с энтузиазмом и творчески. Они развиваются как профессионалы и учатся работать в команде. Они идут навстречу клиенту. И они не увольняются. Руководителю просто необходимо создавать смысл — не только из благородства, но и ради выгоды. Смысл тоже может приносить доход!

## Изобильные организации

В этой книге мы называем *изобильными организациями* те компании, в которых присутствует смысл в обоих его аспектах. Изобильная организация — *это рабочая среда, где желания и действия отдельных работников направлены на то, чтобы создать смысл для себя, ценность для инвесторов и надежду для человечества в целом*. Поэтому у изобильной организации *более чем достаточно самых важных вещей* — креативности, надежды, жизнестойкости, целеустремленности, находчивости и уверенного руководства.

Изобильная организация приносит прибыль. Она принимает во внимание конкуренцию и дефицит, но также заботится о благоприятной обстановке и сотрудничестве. В трудные времена изобильная организация не поддается страху, разрушающему смысл. Она стремится сохранить порядок и целостность и тем самым побеждает хаос и разруху. Изобильная организация не добивается своего любой ценой. Она принимает в расчет такие вещи, как потребности и опыт работников.

И в хорошие, и в тяжкие времена изобильная организация создает смысл не только для своих сотрудников, но и для клиентов, благодаря которым она существует. Если сотрудники находят смысл в работе и помогают компании создать смысл для общества, то и сотрудники, и клиенты, и инвесторы, и общество от этого только выигрывают. Не важно, малое это предприятие или крупное, государственное или частное, небольшой магазин или международная корпорация.

## Рыночная стоимость «зачем»

Мало кому нравится подневольный труд. Вы наверняка замечали, что если работать не только головой и руками, но и вкладывать душу, то труд становится более эффективным и творческим. Это подтверждают и исследования: когда работники видят в труде смысл, они стремятся повышать свою квалификацию, работают усерднее, продуктивнее и радостнее. Кроме того, хорошее настроение работников передается клиентам. От отношения работников напрямую зависит отношение клиентов, а когда клиенты удовлетворены, бизнес растет и процветает. В нескольких словах:

1. Если работники видят в работе смысл, то они становятся более компетентными, преданными и полезными.
2. Благодаря их компетентности, преданности и ощущению полезности повышается лояльность клиентов.
3. Лояльность клиентов улучшает финансовые показатели компании.

Создание смысла — важный фактор долгосрочного успеха организации. Так называемые нематериальные активы — это почти 50% рыночной стоимости публичных компаний<sup>1</sup>. Нематериальные активы невозможно потрогать или внести в балансовую ведомость, но это то, что дает инвесторам уверенность в стабильной прибыльности компании. Нематериальные активы — это такие неосозаемые вещи, как уверенное руководство, талантливость, новаторство, мастерство, корпоративное видение. Инвесторы все больше ценят эти нематериальные способности организации, внушающие уверенность в ее будущих успехах.

Нематериальные активы состоят из компетентности, преданности, энтузиазма и энергичности сотрудников. Бывает, что сотрудник компетентен и предан делу, но при этом работает без энтузиазма. Повысить энтузиазм работника поможет смысл: работнику нужно показать, что его работа — часть большого доброго дела (которое, помимо прочего, приносит прибыль). Энтузиазм — это

---

<sup>1</sup> Результаты этих исследований приведены в Ulrich, D., and N. Smallwood (2003). *Why the Bottom Line Isn't*. Boston, MA: Harvard Business Press.

нематериальный актив, непосредственно влияющий на рыночную стоимость компании.

Вот еще некоторые свидетельства того, что избыточную организацию ценят не только ее сотрудники, но и клиенты (здесь приведены примеры организаций, в которых людям нравится работать, которыми восхищаются инвесторы и которые уделяют внимание человеку, применяя позитивный подход к организации труда):

- За 10 лет (с 1998 по 2008 г.) в «лучших для работы компаниях» наблюдался прирост стоимости акций 6,8%, тогда как в обычных фирмах — 1,0%.
- За 7 лет ведущие организации из списка журнала *Fortune* вдвое повысили среднерыночную доходность по сравнению со своими конкурентами.
- Если компания уделяет внимание своим сотрудникам, то вероятность успеха ее первоначального публичного предложения акций (ПППА; новые компании) возрастает с 60 до 79%.
- В 61 британской больнице, где уделялось внимание благосостоянию персонала, показатель смертности снизился на 7%.
- Повышение одного стандартного отклонения в производственной методике усиления эффективности повышает продажи на \$ 27 044 и на \$ 3814 выручку на каждого работника.
- Лишь 13% нелояльных (и 78% лояльных) сотрудников рекомендуют продукцию или услуги своей компании.
- Для нелояльных работников вероятность увольнения по собственному желанию в течение года выше в 10 раз.

Франклин Рузвельт, который был президентом США во время Великой депрессии 1930-х гг., говорил: «Мы всегда знали, что своекорыстие плохо с моральной точки зрения. Теперь мы знаем, что оно плохо и с экономической». Эти слова как нельзя более справедливы сегодня.

## Лидер как создатель смысла

Так как же создается избыточная организация? Это задача руководства.

По большому счету, кризис смысла — это всегда кризис руководства. Мы хотим предложить руководителям формировать изобильную организацию, сочетая частные беседы и корпоративные критерии принятия решений. Изобилия достигает не только тот, кто руководит богатыми, умными, влиятельными или успешными людьми. Смысл нужен не только беднякам, посредственностям, жертвам обстоятельств или страдальцам. Выдающийся лидер понимает, что изобилие и смысл важны для каждого человека в его организации. В том числе и для него самого.

Организация Great Place to Work Institute (Институт «Отличное место работы») с 1980-х гг. исследует лучшие компании для работы в США. Сегодня она работает более чем в 30 странах. Ее исследования подтверждают, что смысл работы влияет на результаты бизнеса. Объединенный портфель акций всех публичных компаний из списка «Лучшие компании для работы» с 1998 по 2008 г. давал бы ежегодный прирост стоимости акций 6,8% (для сравнения: «500 обычных и плохих» дали бы лишь 1,04%). Если просто купить эти акции и хранить их 10 лет, то прибыль составила бы 4,15%, т. е. больше, чем принесли бы сопоставимые индексы акций.

Каким образом эти компании добились таких выдающихся результатов? Конечно, они получают прибыль, потому что отлично обслуживают клиентов и применяют надежные методы управления — иначе они бы не выжили. Но эти лидеры рынка также в той или иной мере задействуют неуловимое понятие смысла. Например, в последние 25 лет высокий рейтинг удерживают 5 компаний: Goldman Sachs, Nordstrom, Publix Super Markets, REI и W. L. Gore & Associates<sup>1</sup>. Руководители Goldman создали «культуру совместной работы умных людей», или «культуру сотрудничества и синергии». Nordstrom славится великолепным обслуживанием клиентов — потому что ее работники обожают «предвосхищать и удовлетворять потребности клиентов». Publix Super Markets (основана в 1930 г.), тоже с прицелом на клиентов, требует от «лидеров-слуг» (servant leader) уважительного отношения к «партнерам» (а не «работникам»), неформального лидерства. REI (производитель оборудо-

---

<sup>1</sup> Лишь эти компании упомянуты в обоих изданиях книги «100 лучших компаний для работы» (The 100 Best Companies to Work For (1985 and 1993)), а с 1998 г. — во всех списках журнала *Fortune*.



вания для развлечений) в духе своей корпоративной миссии — «вдохновлять, обучать, руководить и предоставлять снаряжение для всевозможных приключений на открытом воздухе» учит своих руководителей улучшать взаимодействие сотрудников друг с другом и сотрудников с покупателями. Руководство Gore & Associates поощряет новаторство своих подчиненных, следуя принципам «свободы, справедливости, ответственности и взаимодействия». Лидеры всех этих выдающихся компаний стараются, чтобы их подчиненные нашли в работе смысл, и затем превращают его в надежное изобилие организации. Каждая компания применяет свой уникальный подход, но все они заинтересованы в руководителях, помогающих подчиненным найти смысл работы, от которого зависит успех всей организации.

Созданием смысла занимаются не только компании, но и страны. Бутан — маленькое государство в Гималаях (Южная Азия). В большинстве стран показателем успеха служит валовой национальный продукт (ВНП). А король Джигме Сингье Вангчук с 1972 г. определяет прогресс своей страны по валовому национальному счастью (ВНС). Король проводит социальную и экономическую политику, которая помогает бутанцам обрести смысл и благополучие. ВНС учитывает материальное развитие, сохранение культурных ценностей, охрану природы, качество правления. Жители Бутана даже при низком валовом внутреннем производстве на душу населения — одни из самых счастливых в мире: больше 50% из них утверждают, что «очень счастливы». По продолжительности жизни граждане Бутана — в первых 10% по всему миру. Бутан — одна из самых молодых демократий. Когда в 2008 г. король ввел парламентские выборы, первый премьер-министр Бутана Джигми Тинлей сказал: «Материальное обогащение и потребительская этика неизбежно ведут к духовному обнищанию. Для подлинного счастья и благополучия нужны хорошее образование, здоровье и отношения заботы и взаимной поддержки в семье».

Задача руководителя компании или страны — определить осмысленное направление развития, затрагивающее не только умы, но и сердца своих подчиненных или подданных. В этой книге мы, не углубляясь в частности, синтезировали и интегрировали теорию, исследования и опыт из различных областей знания. Мы пред-

лагаем 7 инструментов создания смысла, применяемых успешными руководителями. Как показывают приведенные выше примеры, лидер может позаботиться только об одной или двух составляющих избыточной организации. Надеемся, что эти и многие другие примеры, которые мы приведем в дальнейшем, облегчат руководителям выбор методов, помогающих создать смысл для подчиненных и превратить его в надежное изобилие организации.

## Кризис смысла

Благоприятен рынок или нет, если организация убыточна, она просто закрывается, оставив без работы даже самых способных своих сотрудников. И в любой экономической ситуации организациям приходится создавать смысл для своих работников. Организация, которая соответствует нашим высшим ценностям и воплощает наши лучшие устремления, вдохновляет нас на величайшие усилия. А лишь величайшие усилия позволят нам остаться на плаву, когда бушует шторм и корабль дал течь — или когда, убаюканные попутным ветром, мы успокаиваемся и впадаем в гордыню.

Во время кризиса 2009 года многие правительства «выкачали воду из трюмов» компаний, выкупив их «токсичные активы». Однако «выкачивание воды из трюмов» тонущих компаний не сделало их пригодными для большого плавания. Чтобы выйти в море, мало выкачать воду — надо заделать пробоины. Пробоины в организации возникают не только если ее руководство не может обеспечить твердый доход, наладив выпуск отличной продукции, но и если оно ведет себя аморально (не хочет отвечать за последствия своего выбора, за свои стратегии и нововведения) или упускает какие-то возможности. Пробоины в организации возникают и если сотрудники вкладывают в работу только свое время, но не душу — если действуют механически, часто ошибаются или работа потеряла для них смысл. Больше шансов выжить в период кризиса и со временем достичь процветания имеют те организации, чьи лидеры предлагают сотрудникам не только экономическое благосостояние, но и разнообразные смыслы и цели.

И трудные, и благоприятные времена проверяют на прочность те ценности организации, от которых зависит ее дальнейшее раз-

вение. Проявляется либо исчезает смысл. Завоевывается либо утрачивается лояльность. Наши таланты и способности оттачиваются либо притупляются. Креативность и умение решать проблемы растут либо теряются. А будущую стабильность мы либо укрепляем, либо ставим под угрозу.

В условиях кризиса нам просто необходимы избыточные организации, помогающие обрести ощущение смысла, без которого невозможны развитие и процветание.

Но даже с улучшением ситуации в мировой экономике нас продолжают преследовать призраки «психологического кризиса». Финансовые проблемы — часть более широких общественных проблем. Во время экономического спада люди испытывают нарастающий дискомфорт, крах устоев и отчуждение, жизнь для них становится бессмысленной и бесцельной. Кризис финансовых рынков неизбежно затрагивает каждого, мешая разобраться в собственной жизни и решить, что делать дальше. Кризис разрушает наши привычные представления, основанные на наших ценностях, верованиях и жизненном опыте. Кризис заставляет нас усомниться в том смысле жизни, который мы для себя нашли. Словом, из-за кризиса мы испытываем дискомфорт, сомнения, отчуждение, у нас возникает «ощущение дефицита», лишаящее нашу жизнь смысла и надежды.

Вопросы Франкла о смысле («зачем» и «как») приложимы как к хорошему, так и к плохому рынку, на работе и дома, в семейном кругу и в международной организации. Хорошие времена могут на время отвлечь нас от этих вопросов, но мы непременно к ним вернемся. Франкл считал, что поиск смысла связан скорее с нашим мышлением, чем с внешними обстоятельствами. Мышление в терминах дефицита (недостатка) процветает даже посреди изобилия.

## **Склонность мыслить в терминах недостатка**

Вас когда-нибудь грабили? В дом нашей подруги Рены забрались воры. Украли маленький домашний сейф с семейными ценностями, личные бумаги, небольшую сумму денег, компьютер и украшения. Рена небогата. Хотя украденные вещи стоили не слишком дорого, все они придавали ее жизни смысл, индивидуальность,

связывали ее с прошлым — письмо усыновленному Реной ребенку от его биологической матери, медали отца Рены со Второй мировой войны, личный дневник, связка любимых писем от ее матери, бабушкина старинная музыкальная шкатулка, кольцо покойного друга. Рена перестала ощущать, что живет в безопасном обществе, что ее дом — райский уголок, что благосклонное присутствие охраняет ее семью. Как и следовало ожидать, Рена стала пугливой и чересчур бдительной. Постоянно беспокоилась за своих детей. Интересовалась рекламой средств защиты жилища. Тщательно запирала двери. Ночью ее мучили кошмары. Рене хотелось обнести свой дом, семью, свою душу неприступной стеной.

Подобно Рене, работники, не получая того, на что они рассчитывали или надеялись, — дохода, должности, безопасности или цели, — склонны мыслить в терминах недостатка. Это вообще свойственно тем, кто рискует потерять не только личные ценности, но также пенсию, коллег и работу. Возможно, иногда мыслить в терминах недостатка даже полезно. Но представим себе руководителя, главная цель которого — самозащита. В этом случае мышление в терминах недостатка ведет себя как грабитель. Мысля в терминах недостатка, мы сами запираем себя в темницу, где правят страх, отчуждение, дезориентация и борьба за скудные ресурсы. Даже если мы вернем то, что потеряли, — даже если экономическая ситуация улучшится, компания выживет или мы в конце концов найдем лучшую работу, — мышление в терминах недостатка будет расстраивать нашу жизнь.

Мышление в терминах недостатка охватило людей и организации. Кризис-грабитель лишает лидеров способности создавать изобилие. Конечно, экономические трудности, политическая неопределенность, распадающиеся семьи, болезни, смерть и страдания человечеству не в новинку. Мрачная реальность — наш вечный сосед. Но если этот сосед перебирается к нам в подвал, в свободную комнату, в гостиную... Осознав, как неустойчив привычный фундамент нашей безопасности, мы не сможем почувствовать себя уверенно, пока не заложим для нее новую основу. Вот тут-то и может пригодиться выдающийся лидер.

В любом обществе дети примерно с трех лет начинают приставать к родителям с вопросом «зачем?». Мы рано начинаем искать

смысл. Пока госпожа Неприятность где-то далеко, юному философу до нее нет дела, но если она подобрется к его постельке, он уже призадумается. Неприятность может быть простой, вроде изменения корпоративной политики, или очень непростой, вроде банкротства. Совсем далекой, как недовольный покупатель за 3000 миль от нас, или столь же личной, как потеря ребенка. Лидер должен обдумать и довести до блеска свои ответы на вопрос «зачем?» и потом помочь в этом другим. Он должен вникнуть и в смысл страдания, и в смысл процветания, развития — да и просто осознавать, что на пороге новый день. Когда постоянно решаешь сложные проблемы, поддерживаешь уровень прибыли, вдохновляешь кого-то на новые попытки добиться цели, поиск смысла уже не кажется прерогативой философов и теологов, потому что в списке дел реально мыслящего корпоративного лидера он оказывается на первом месте.

Лидер руководит поиском смысла как в хорошие, так и в плохие времена. Смысл важен, когда рынок на подъеме и трудно найти способных работников — ведь, по сути, они сами выбирают, кому отдать свое время и силы. В период спада на рынке работники будут меньше вовлечены в работу и менее удовлетворены своим положением, хотя многие организации с этим не согласны и рассчитывают на благодарность (работник благодарен за то, что у него, в отличие от менее удачливых коллег и друзей, есть работа, пусть даже не очень осмысленная). Но память долговечнее кризисов. Работник, с которым плохо обращались, когда на рынке был спад, или который держался за свое рабочее место лишь из-за кризиса, скорее всего, уволится, когда все наладится и возможностей будет больше.

Рассмотрим примеры работников и лидеров разных компаний на разных этапах их карьеры.

- **Неуверенность в завтрашнем дне.** Вики, дипломированный молодой специалист, считала, что ей очень повезло найти работу в ведущей компании. Она усердно трудилась и вскоре могла на равных участвовать в обсуждении текущих рабочих дел. Но вот наступил серьезный экономический спад, и ее фирма за несколько месяцев трижды увольняла сотрудников. Сначала уволили тех, кто работал похуже, но вслед за ними

на сокращающийся рынок труда отправились пожилые работники — даже те, кто работал очень хорошо. Атмосфера в компании накалилась, взаимодействие сменилось соперничеством. Боясь увольнения, Вики стала трудиться еще больше, постоянно беспокоясь о будущем. Работа не оставляла ей времени на друзей и хобби, отношения с мужем разладились, вернулась забытая депрессия и неуверенность. Жизнь сбилась с ритма, даже обычные дела шли наперекосяк, и в каждом ее слове слышался страх.

- **Равновесие между работой и жизнью.** Радж — успешный индийский предприниматель. Он гордится компанией, которую создал. Компании 12 лет, сейчас в ней больше 80 сотрудников, у нее сильный бренд и лояльные клиенты. Но Радж знает: чтобы компания перешла на следующий этап развития, он должен позаботиться о ее глобализации и обновлении. На это нужны силы, нужно разъезжать по Северной Америке, Европе и Азии — самым перспективным для его компании рынкам. У Раджа есть дети-подростки, которые, конечно, рады видеть его дома, но также рады и когда его нет. Радж понимает, что за следующий этап развития компании он может заплатить слишком дорого. И вот он взвешивает: хватит ли у него энергии для дальнейшего продвижения своей фирмы? Может, лучше пока остановиться на достигнутом?
- **Неуверенность в завтрашнем дне, стесненные обстоятельства.** Грант и Ширлин всегда усердно трудились, делая карьеру. Грант создал свою нынешнюю компанию 25 лет назад, сразу после колледжа. Ширлин, пока растила детей, подрабатывала внештатным преподавателем, а потом ее приняли на полную ставку. Грант и Ширлин надеялись, что, когда все дети поступят в колледж, у них появится больше времени для путешествий и хобби. Работе Гранта почти ничто не угрожало, но рынок изменился, и ему пришлось уволить четверть сотрудников. Их работа легла на плечи оставшихся. Люди нервничали и расстраивались, потому что их рабочий день увеличился. Школьный бюджет сократился, классы распухли, и Ширлин стала уставать. Из-за падения акций пенси-