

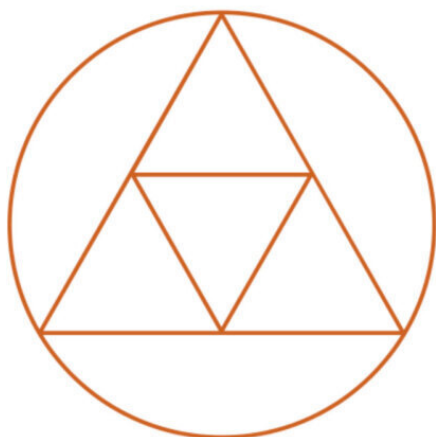


Мортен Хансен,
Тереза Эмэбайл,
Скотт Снук

HBR GUIDE

Эмоциональный
интеллект

СМЫСЛ. ЦЕЛИ. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



МИ∞

Harvard Business Review Guides

Harvard Business Review Guides
Смысл. Цели. Вовлеченность

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 159.923.35
ББК 88.912

Harvard Business Review Guides

Смысл. Цели. Вовлеченность / Harvard Business Review Guides —
«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018 — (Harvard Business
Review Guides)

ISBN 978-5-00-214013-8

Эксперты Harvard Business Review рассказывают, как пересмотреть жизненные установки, чтобы вновь увидеть смысл в своей деятельности. Человеку свойственно двигаться вперед. Достигая целей, мы развиваемся и повышаем самооценку. Но что делать, если ориентиры потеряны и профессия больше не вдохновляет? Где найти стимулы? Благодаря этой книге вы научитесь четко формулировать цели, опираясь на свои амбиции и сильные стороны. Узнаете, как вернуть ценность тому, чем вы занимаетесь. И убедитесь, насколько важно не то, кем вы должны стать, а кто вы на самом деле. О серии Серия практичных и вдохновляющих книг от экспертов Harvard Business Review о человеческой стороне профессиональной жизни и эмоциональном благополучии на работе. Каждая книга серии предлагает проверенные исследования, практические советы и вдохновляющие эссе. Для кого книга Для тех, кого работа больше не радует. Для всех, кто хочет получать вдохновение от своей трудовой жизни. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.35
ББК 88.912

ISBN 978-5-00-214013-8

© Harvard Business Review Guides, 2018

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

1. Как найти смысл в работе, даже если она скучная. Мортен Хансен, Дачер Келтнер	7
2. Что делать, если душа больше не лежит к работе. Энди Молински	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Смысл. Цели. Вовлеченность

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

Все права защищены.

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

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

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

* * *

1. Как найти смысл в работе, даже если она скучная. Мортен Хансен, Дачер Келтнер

Что вы ощущаете, когда работаете? Собственную значимость? Пустоту? Американцы трудятся в среднем от 35 до 40 часов в неделю. За всю жизнь набегает примерно 80 тысяч часов – вероятно, больше, чем вы общаетесь с собственными детьми. Что вам дает работа помимо зарплаты? Это один из самых важных вопросов. Грустно признавать, что ваш труд может не доставлять радости и быть тягостной обязанностью, высасывая физические и душевные силы. И все же многие работающие люди чувствуют себя именно так: в результате одного обширного исследования выяснилось, что лишь 31 % сотрудников ощущают, что их работа важна¹.

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

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

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

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

Цель

Вклад в общество

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

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

¹ Адаптировано из материала на сайте hbr.org 20 декабря 2012 года. Employee Engagement Research Report. Blessing White, January 2013; <http://blessingwhite.com/research-report/2013/01/01/employee-engagement-research-report-update-jan-2013>.

что их работа позволяет благоприятно влиять на жизнь других людей. Если это так, значит, они считают свою профессиональную деятельность значимой.

Самореализация

Обучение

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

Достижения

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

Престиж

Статус

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

Власть

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

Социальное признание

Чувство принадлежности

Некоторые компании, например Southwest Airlines, изо всех сил стараются создать особую атмосферу в своей команде, стремятся к тому, чтобы у людей появилось чувство принадлежности к определенному сообществу. Сегодня мы всё чаще обнаруживаем, что в сущности-то одиноки, и жаждем обрести возможность формировать дружеские связи, найти близких по духу людей. (Роберт Патнэм, автор книги «Боулинг в одиночку», в качестве метафоры проводит параллель между упадком, постигшим американские лиги игры в боулинг, и общей тен-

денцией отделиться от формальной социальной структуры².) Работа может дополнять и заменять какие-то взаимосвязи (семью, общение с соседями, группы по интересам и так далее). Если она позволяет почувствовать себя частью определенного сообщества, ваша жизнь наполняется смыслом.

Чувство значимости

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

Независимость

Дэниел Пинк, автор книги «Драйв»³, отмечает, что независимость – это состояние, когда никто не диктует вам, что делать, и вы вольны выполнять работу по собственному графику. Это великий внутренний мотиватор. Некоторые люди сознательно выбирают виды деятельности, предполагающие большую самостоятельность. Например, предприниматели часто открывают собственный бизнес потому, что не хотят зависеть от начальников. Подобная свобода тоже наполняет жизнь смыслом.

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

² R. D. Putnam. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Touchstone Books, 2001).

³ Пинк Д. *Драйв*. М.: Альпина Паблишер, 2020.

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

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

Таких людей больше, чем вы думаете. Согласно опросам, проведенным в 2017 году, лишь треть жителей США любят свою работу. Получается, что только один из трех работающих проявляет инициативу, ответственность и увлеченность, что сказывается и на продуктивности⁴, а большая часть сотрудников крайне не удовлетворены своей профессиональной реализацией.

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

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

Что вы хотите получить от работы на данном этапе жизни?

Не все стремятся к карьерным высотам. Согласно результатам исследования, проведенного адъюнкт-профессором Йельского университета Эми Вжесневски, люди принадлежат к одной из трех категорий: одни стремятся построить карьеру, для вторых работа – это просто работа, и лишь третьи считают ее своим призванием⁵. Неудивительно, что именно последние трудятся максимально эффективно и наиболее удовлетворены результатами своего труда. Определитесь, что для вас важнее всего на текущий момент, что вами движет, заряжает энергией, мотивирует. Пусть это станет точкой отсчета. Вполне вероятно, что в 20 лет у вас были совершенно другие ориентиры. Не пытайтесь в 40, 50 или 60 лет соответствовать амбициям 20-летнего юноши. Даже если вы не найдете свое истинное призвание, то хотя бы повысите шансы разглядеть в работе что-то значимое для вас.

Берите за основу то, что получается у вас лучше всего

Может ли сотрудник скорректировать свои профессиональные обязанности, чтобы ощущать важность внесенного вклада и повысить удовлетворенность своим трудом? Известно немало исследований на эту тему. Одно из них, проведенное специалистами по организационному поведению Эми Вжесневски, Джастином Бергом и Джейн Даттон, показало, что люди

⁴ Адаптировано из материала на сайте hbr.org 10 июля 2017 года. E. O'Boyle and A. Mann. American Workplace Changing at a Dizzying Pace, Gallup News, February 15, 2017.

⁵ K. Brooks Job, Career, Calling: Key to Happiness and Meaning at Work? Psychology Today, June 29, 2012, <https://www.psychologytoday.com/blog/career-transitions/201206/job-career-calling-key-happiness-and-meaning-work>.

могут быть вполне изобретательными и нацеленными на результат, если изменят представление о смысле работы и подстроят ее под себя.

Например, если вам нравится заниматься аналитикой, но не даются продажи, найдите способ скорректировать свои обязанности, чтобы заняться тем, что вам более интересно. Возможно, вы человек общительный, любите находиться среди людей, однако часто чувствуете себя одиноким. В данном случае стоит более активно включиться в работу над каким-то совместным проектом. Одна из участниц исследования решила уделять больше внимания планированию мероприятий, хотя ее должность в отделе маркетинга изначально не предполагала этого. Причина такого решения довольно проста: ей это нравилось, удавалось и доставляло удовольствие. В результате она приносила пользу компании и обогащала личный опыт⁶.

Попробуйте выполнить следующее упражнение: представьте, что «проектируете» свои профессиональные обязанности. Опишите, в чем они заключаются «до» (ваше не вдохновляющее настоящее) и какими вы видите их «после» (возможности в будущем)⁷. Какие действия можно предпринять, чтобы хотя бы немного изменить ситуацию? Иногда даже самые незначительные перемены могут привести к значимым результатам в плане профессионального опыта.

Ищите вдохновение не только в офисе

Возможно, вы обладатель скрытых талантов, на развитие которых не хватает времени, или у вас есть индивидуальный проект, не связанный с работой и карьерой, либо подработка, позволяющая экспериментировать с новаторскими идеями и прорывными решениями в более скромном масштабе. Если в свободное от работы время вы начнете заниматься тем, что вам действительно нравится, то, вероятно, вам удастся смириться с монотонной ежедневной рутинной с 9:00 до 17:00. Любая вдохновляющая деятельность способна повлиять на ваше желание трудиться, зарядить вас энергией и подтолкнуть к переосмыслению профессиональных обязанностей в поисках занятия, доставляющего вам удовольствие⁸.

Если ничего не помогает, пора что-то менять

Относитесь к смене работы как к переезду в другой дом. Когда вы покупали жилье, у вас были определенные требования. С тех пор приоритеты могли поменяться, вы перешли на новый этап. Что вы теперь будете делать: искать новый дом, перестраивать этот или же ничего не предпримете? Точно так же можно рассуждать и в отношении карьеры. Изменились ли ваши ориентиры и потребности? Можете ли вы переосмыслить и перестроить свою работу? Или все же придется «сезжать»?

⁶ J. M. Berg, J. E. Dutton, A. Wrzesniewski. What Is Job Crafting and Why Does It Matter? Working paper, Center for Positive Organizational Scholarship, Ross School of Business, University of Michigan, 04. 2007.

⁷ L. Lee. Should Employees Design Their Own Jobs? Insights by Stanford Business, January 22, 2016.

⁸ The Positive Effect of Creative Hobbies on Performance at Work, PsyBlog (blog), April 28, 2014, <http://www.spring.org.uk/2014/04/the-positive-effect-of-creative-hobbies-on-performance-at-work.php>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.