

Глава 1

Какова ваша история?

Медленная смерть. Трудно найти что-либо ужаснее этих двух слов. Но если вы похожи на тех людей, которых я вижу на наших семинарах, то, боюсь, понимаете эту фразу очень хорошо.

«Как я дошел до этого?

Что я делаю?

Где я?

Чего я хочу?

Проходит ли моя жизнь на каком-либо значимом уровне? Почему она не проходит лучше?

Умираю ли я прямо сейчас, медленно, за что-то, за что я не хочу умирать?

Почему я работаю так много, действую так суетливо, чувствую себя так плохо?»

Человек, о котором я слышал, прошел через медленную смерть в буквальном смысле. Топ-менеджер крупной компании, последние несколько недель своей жизни он провел дома, страдая от последней стадии рака, то и дело теряя ясность сознания, настолько напичканный лекарствами, что его речь была несвязной; и он регулярно фонтанировал нефилтрованными, явно правдивыми мыслями. Он ругал свою жену так, как никогда в жизни, ужасными унижающими словами — в то время как она заботилась о нем день и ночь, понимая, что это его последние дни на земле, последние дни их долгого супружества; ругань сыпалась и на

его детей, когда они приходили навещать его. Ситуация для близких была невыносимой и определенно не обещала мирного ухода. Однако самые злобные и ядовитые выражения были припасены для его босса, которого, как было теперь мучительно ясно, умирающий менеджер винил в своей неудовлетворенности и отвращении ко всему на протяжении последних двух десятилетий.

Медленная смерть. Она приходит в разных обличьях. Два года назад к нам в институт пришел хирург-кардиолог. В первое же утро он сдал анализ крови и прошел тест на измерение безжировой массы тела. Его результаты были на грани того, чтобы бить тревогу: сильно повышенный уровень холестерина, глюкозы, липидов, триглицеридов, С-реактивных белков.

Хирурга ознакомили с ними, но он заявил, что не желает говорить об этом.

— Вы знаете, что означают эти цифры, — сказала Ракель Мало, наш директор по диетологии и тренер.

— Конечно, знаю, — раздраженно ответил он. — Я же врач.

— А если бы я была пациентом и у меня были бы такие результаты?

— Я бы сделал для вас все, что в моих силах.

— Но вы говорите мне...

— Я сказал, что не хочу говорить об этом.

— Но...

— Смените тему, или ближайшим рейсом я улечу отсюда, — сказал он. — И не поднимайте ее, пока я здесь.

Два дня спустя доктор уехал, не предприняв никаких мер по сохранению здоровья, которое было в опасности, и даже не признав, что ему было на что обратить внимание. Он вернулся к своей процветающей медицинской практике, где продолжал уговаривать пациентов снижать риски сердечно-сосудистых заболеваний. (Согласно всей встречавшейся нам статистике, у медиков самый низкий уровень физической формы и психического благополучия.)

«Медленная смерть» — какие жестокие слова. Неужели это действительно происходит со всеми этими людьми, которые когда-то довольствовались хорошими и простыми вещами (чашкой кофе, несколькими разумными жизненными целями, такими как, например, хорошая зарплата и собственный дом) и которые не получают удовольствия, достигнув этих целей, потому что уже перешли на следующий жизненный уровень (шестизначная зарплата, второй дом, три автомобиля) — только для того, чтобы перейти на что-то еще супермегабольшее, когда предыдущая цель достигнута. Постоянный рост запросов гарантирует, что удовлетворение никогда не сможет быть получено.

Конечно, не все, кого я встречал или о ком слышал, умирают медленной смертью. Но если судить по получаемым нами после каждого семинара откликам, год за годом людям становится все хуже и хуже — независимо от того, чем они занимаются. Не похоже даже, чтобы они пытались избежать этого. Я вижу фрустрацию и разочарование в их анкетах для самооценки; слышу это в их голосах, если они чувствуют себя достаточно комфортно, чтобы читать вслух собственные актуальные неэффективные истории; ощущаю это в автобиографическом повествовании, которое они пытаются написать в первый день в НРІ, но обычно не заканчивают до вечера перед нашим последним днем вместе.

«Жизнь тяжела и становится еще тяжелее, — читает старший вице-президент компании, у которого очень большой дом, очень высокая зарплата и десятки людей в прямом подчинении. — Моя жизненная история остановилась... По шкале от 1 (самое худшее) до 5 (отлично) я бы оценил свое здоровье и семью в 2 балла... Превалирующее ощущение от самого себя — полное разочарование... У меня практически нет энергии... Я нахожусь в полной зависимости от мобильных телефонов и КПК».

«Моя история имеет циничную и саркастическую тональность, — читает сорокатрехлетняя женщина, которая управляет успешным телекоммуникационным бизнесом на юго-западе Штатов. — Единственное, что меня подталкивает к

достижениям, — это возможность заявить об успехе и признании, которое я получаю... Мне необходимо более позитивно смотреть на свое будущее... Я не принимаю идею того, что история, которую я рассказываю о происходящем, более важна, чем то, что происходит на самом деле... Моя жизнь тосклива... Мое здоровье — 2 балла, работа — 3 балла, счастье и дружба — по 2 балла...»

«Я глубоко разочарован в себе и всегда чрезвычайно самокритичен, — пишет управляющий директор фирмы, оказывающей финансовые услуги. — Мое счастье — 1 балл; я настолько несчастлив, насколько это возможно. Я развожусь после тридцати трех лет супружеской жизни... Мое самое слабое место — я больше никому не доверяю. Доминирующая тема в моей жизни — недоверие».

Не думаю, что эти трагические истории далеки от реальности.

По мере того как продолжается семинар и скованность людей начинает исчезать, мы слышим все больше и больше таких историй. Практически по любым здравым меркам эти истории — о неудачах, а во многих случаях — о несчастьях. В них не найти радости и даже капли движения вперед. На каждом семинаре почти у каждого есть как минимум одна история о неэффективности в какой-нибудь из сфер его жизни: истории о том, как люди редко или плохо общаются со своими семьями; о том, насколько не реализованы прочие важные отношения в их жизни; о том, как они не особенно хорошо выполняют свои рабочие обязанности, или, если все же это не так, о том, как мало удовольствия они получают от этого; о том, что они чувствуют себя не очень хорошо физически и что их энергия иссякла.

Кроме того — разве этого недостаточно? — они чувствуют себя виновными в своих затруднительных ситуациях. Они догадываются, что их жизнь находится в кризисе и что этот кризис так просто не рассеется. Их компании не собираются с ним бороться. Правительство не собирается с ним бороться. Бог не собирается с ним бороться.

И они просыпаются однажды утром с пониманием, что плохая история, которой они так долго боялись, в конце концов стала их жизнью, их историей. Не то чтобы это их вина. Нет. И сделать с этим мало что можно.

«Это конкурентный беспощадный мир.

Видит Бог, я хочу изменить ситуацию, но просто не могу. Меня съедят и побьют те, кто готов пожертвовать всем.

Сегодня мир движется быстрее, чем поколение назад.

По крайней мере, иногда по выходным я вижу свою семью. По крайней мере, у нас есть крыша над головой. По крайней мере, я занимаюсь спортом дважды в неделю.

И что я должен сделать — бросить работу?

Это факты моей жизни. С ними мы ничего не можем поделать.

С моей жизнью все ясно, так зачем мудрить, даже если она убивает меня?»

Позвольте мне повторить: *«...даже если она убивает меня»*.

Как пишет Аннет Симмонс, корпоративный консультант, в своей книге «Фактор истории»: «Людям не нужны новые факты — им нужны новые истории».

Недавно я проводил семинар для тридцати двух инженеров из прибыльной компании, которых отправили к нам не по собственному желанию; если бы это зависело от них, как мы скоро поняли, они предпочли бы пройти процедуру колоноскопии и прочистку корневых каналов одновременно. Но начальник их департамента, недавний участник нашей программы, полный энтузиазма, счел, что это будет им полезно, а следовательно, полезно и для компании. Я могу сказать, что, если судить по интеллектуальным способностям, в комнате собрались потрясающие люди, настоящая элита. Каждый инженер обладал существенной властью, у каждого было по несколько непосредственных подчиненных, каждый достаточно долго проработал в компании, чтобы чувствовать себя частью ее структуры, которая делала компанию именно тем, что она есть. В начале сессии я спросил, что можно было бы сделать, чтобы усовершенствовать их

положение на работе. Не поднялась ни одна рука. Когда я спросил их, что они думают о последней процедуре оценки их работы, те немногие, кто говорили, выразили одну и ту же общую идею: они работали настолько хорошо, как и ожидали, сделать что-то лучше или хуже было не так много возможностей. Все было так, как было.

Еще через полчаса мне удалось вытянуть из них подробности. Большинство говорили, что не могут уделять много внимания своему здоровью потому, что заниматься до или после работы у них нет времени, а ходить на занятия в середине дня будет выглядеть, как сказал один из них, «проявлением безответственности».

— Это реально действующее правило? — спросил я.

— Это неписаное правило, — сказал он. — Все понимают это.

Итак, такова была корпоративная культура. И с ней ничего нельзя было поделать. Все было так, как было.

Я попросил вновь поднять руки:

— Кто из вас занимается регулярно?

Откликнулись четыре инженера из тридцати двух.

— Они не женаты, — сказал один из тех, кто не поднял руку. Все засмеялись.

— Правда? — спросил я у тех четверых. — У кого из вас есть жена и дети?

Из четверых трое подняли руки.

— Вы женаты, у вас есть дети, но вы занимаетесь спортом, — сказал я им. — Как это возможно?

Я спросил у них, считают ли они, что время, проведенное в спортзале, подвергает их карьеру риску в долгосрочной перспективе или затрудняет выполнение текущей работы.

— Нет, — ответил каждый из них.

— Занятия делают меня более продуктивным, — сказал один.

Затем я спросил всю группу, кто из них ужинает со своей семьей как минимум три раза в неделю. Только пятеро делали это... и — что мы имеем? — трое из пятерых были те, кто занимается спортом и у кого есть жена и дети.

Некоторые просто понимают это. Но почему понимают одни и не понимают другие?

По мере того как мы продолжали беседовать, постепенно становилось очевидно (инженеры и ученые — крепкие орешки), что практически все в этой комнате, полной высокоэффективных работников и лидеров, считали, будто они заперты в жестокой культуре, которая не оставляла им пространства для дыхания, что сказывалось на их здоровье. Большинство из них тут же заявили, что это вина компании. Но среди тех троих, которые занимались спортом и регулярно ужинали со своей семьей, преобладало отношение, выразившееся в словах одного из них: «Если вам приходится обвинять треклятое заведение, уходите». Другой сказал: «Не будьте жертвой. Ваш босс не изменится».

Наконец я задал вопрос, на который, как я считал, мог получить активный отклик.

— Кто из вас считает, что в этой комнате много способных?

Вверх взметнулись все руки.

— Предположим, — сказал я, — что ваш босс зашел сюда и произнес: «О'кей, я хочу использовать весь ваш ум, чтобы изменить нашу корпоративную культуру: чтобы люди могли лучше заботиться о себе, ощущать энтузиазм в работе и проводить время со своими семьями». — Я оглядел комнату. — Какова вероятность того, что вы справились бы с этим?

И снова все подняли руки.

— Минуточку, — сказал я, — учтите еще, что эта новая культура, которую вы собираетесь создать, культура, которая поможет вам чувствовать себя более здоровыми и стать ближе к семье, должна продолжать достигать финансовых результатов. Это реально?

— Абсолютно, — радостно сказал один из них, и я увидел кивки в согласии по всей комнате. — Я уверен, что мы сможем сделать это. Но нам никто еще не делал такого предложения.

Пытается ли ваша компания рассказывать историю?

Мы изучили корпоративную историю, которую слышат работники. Давайте посмотрим, что за историю обычно рассказывают компании.

Первое. Они нужны вам, и вы нужны им. В идеале они хотят видеть вас и вы тоже хотите видеть их, но это может и не быть частью истории вашей компании. Типичная компания начала двадцать первого века говорит, что быстрый деловой мир, такой, какой он есть — с глобализацией и аутсорсингом, с децентрализацией и автоматизацией, с синергией и рационализацией, с широкополосным доступом в Интернет и дышащей вам в затылок Уолл-стрит, — должен предъявлять все возрастающие требования к вашей жизни. Плывите или тоните. Для вас это означает: больше времени проводить на работе и, следовательно, меньше времени уделять семье и себе. Это означает совещания во время обеда, перед началом рабочего дня и после его окончания, что фактически уничтожает ваши шансы заниматься спортом и оставаться в форме. («И давайте еще закажем фастфуд на совещание, чтобы не отвлекаться и максимизировать эффективность».) И пока все это происходит, компания — постоянно подчеркивающая необходимость двигаться вперед, чтобы вообще выжить, — также требует, чтобы вы часто меняли направление, заново изобретали способы выполнения своей работы и полностью изменяли способы ведения бизнеса.

Все, кому нравится такая история, поднимите руки.

Работники старшего поколения, в особенности те, кто «видел все это раньше», склонны расшатавать историю таких компаний. Так же поступают те, кто опасается, что их могут сравнительно легко уволить или что их роль снизится в изменившейся компании. Этим сотрудников история, рассказываемая их компанией, может вдохновлять лишь теоретически; или она может волновать Уолл-стрит, но быть потенциально унижительной для них. Среди этих сотрудников процветают подозрительность, цинизм и недоверие. И хотя

на людях непокорный работник может делать вид, что переходит к изменениям, про себя он думает: «К черту новое мышление». Он саботирует новые директивы. Он знает, что для того, чтобы новые инициативы были приняты, их должны принять все. Но не он. Он совершит все необходимые действия, но не будет вносить реальные корректировки курса. И поэтому, как динозавр, все больше и больше приближается к вымиранию. Несет потери сотрудник, и несет потери компания. Истории, в которых не участвует значительная часть сотрудников, подрывают целые организации. Ошибки в связывании развивающейся корпоративной истории с персональными стремлениями отдельных сотрудников (часто тех самых, которым предписано помогать писать эту новую лучшую историю) имеют систематические последствия. Часто спортсмены перестают играть изо всех сил, так как тренеры используют чересчур много наказаний или ведут себя непоследовательно; узы их взаимно связанных историй — победить в чемпионате — подрываются, потому что история тренера не учитывает индивидуальных особенностей персональной истории спортсмена. Капитаны кораблей, руководители бизнеса, учителя и даже монархи должны помнить, что бездумное следование правилам или их неоправданное изменение — прямой путь к мятежам. Организации расшатываются, отказываясь изменять свои явно неработающие истории. В середине 1980-х годов IBM посчитала, что нет необходимости сильно корректировать направление развития, хотя все свидетельствовало об обратном. Тогда они забыли, что клиенты тоже являются частью истории компании. Если история не включает в себя взаимосвязь интересов компании, ее сотрудников и любых других сил, которые необходимо учитывать компании для достижения прибыльности, компания в итоге терпит неудачу; ее история терпит неудачу. Прибыль и доля рынка существенно уменьшились к тому моменту, когда IBM наконец получила болезненное для себя подтверждение нереалистичности своей истории. В итоге они вернулись на прежний уровень только после длительного навестывания.

Если требуется достичь взаимосвязи вашей личной истории и истории вашей компании (это не настолько сложная и далекая от реальности задача, как может показаться), помните, что в идеале ее следует формировать одновременно сверху вниз (со стороны компании) и снизу вверх (со стороны сотрудника). Но не увлекайтесь. В рамках этой книги мы предполагаем, что вклад со стороны компании нулевой*. Такова, в конце концов, корпоративная культура.

А это означает, что все время по изменению истории лежит на вас.

Презентеизм

Есть одна история, которую лидеры бизнеса передают через поколения, ее часто рассказывают и сегодня; честно говоря, это безумная история. Считается, что тело сотрудника не имеет отношения к бизнесу. Когда дело доходит до физического состояния, люди по большей части сдаются. Топ-менеджеры, менеджеры среднего уровня — все. Независимо от того, что декларируется, большинство компаний не рассматривают как существенный фактор то, что люди могут быть физически истощены и что это может повлиять на их продуктивность. Как ни странно, я знаю только одну бизнес-школу — University of Michigan's Ross School of Business, — которая не только производит оценку состояния здоровья каждого кандидата на MBA (анализ крови, оценки безжировой массы тела и т. п.), но и запускает исследовательские проекты, чтобы оценить влияние физического состояния на производительность, и пытается проверить это предположение.

Если говорить об основах, то один из самых больших кризисов, с которыми сталкивалась американская экономика,

* К счастью, многие топ-менеджеры и прочие руководители, прошедшие через нашу программу, понимая, что от самих участников зависит, стоит ли знакомиться с правдой о том, как улучшить свою жизнь, осознали, что так же должны делать их компании и подразделения. Мы были свидетелями того, как десятки организаций проводили крупномасштабные организационные изменения, делая возможным более простое привязывание их истории к истории отдельного сотрудника. *Прим. авт.*

бесспорно, связан со здравоохранением, точнее — с нагрузкой на работников (или, как я предпочитаю это называть, с потерей мощности). Согласно исследованию USA Today, каждый шестой работник в США настолько перегружен работой, что не использует свои ежегодные отпуска, даже несмотря на то, что у американцев самые короткие отпуска среди промышленно развитых стран: вдвое меньше шведских и существенно меньше, чем даже в Японии или Корее. 33% работников сообщили, что их работа настолько неотложная, что у них нет перерывов, 32% не отвлекаются от работы даже обедая, 32% никогда в течение дня не покидают здание, 14% считают, что руководство повышает только тех, кто регулярно работает допоздна, 19% чувствуют необходимость работать во время болезни или травмы, 17% говорят, что им сложно уйти с работы или взять отгул в случае крайней необходимости, 8% считают, что их уволят или понизят в должности, если они серьезно заболеют. В другом исследовании говорится, что стрессы, вызванные работой, инициируют следующее поведение: крик на других сотрудников (29%), проблемы со сном (34%), злоупотребление алкоголем (11%), частое курение (16%) и стремление есть шоколад (26%). Многие работники говорят, что они физически истощены, 62% жалуются на боли в спине или шее, связанные с работой, 44% говорят, что страдают от утомления глаз, 38% жалуются на боли в руке. Одно исследование называет стресс причиной от 60 до 90% всех медицинских проблем, связанных с работой. В другом говорится, что 75% сотрудников считают, что сегодня рабочий стресс гораздо больше, чем поколение назад. Третье исследование обнаружило взаимосвязь между стрессом и сердечными заболеваниями. В четвертом делается вывод, что здоровье и продуктивность сложным образом связаны. Пятое обнаружило связь между физическим бездействием и снижением способности к познанию во всех группах. Везде присутствует лишний вес, а также повышенное давление, диабет, алкоголизм, разводы. Один топ-менеджер признался мне, что он курит «травку» в своем офисе, просто чтобы пережить день. За последнее

десятилетие численность работников, заболевших из-за стресса, утроилась, сегодня в последний момент не выходит на работу каждый пятый. Согласно Бюро трудовой статистики, сотрудники, берущие отгул или больничный из-за стресса, беспокойства или связанных с этим заболеваний, в среднем отсутствуют двадцать рабочих дней. По оценкам, от 20 до 40% американских работников увольняются из-за стресса.

Кроме того, большое количество работников, которые приходят на работу, проводят весь рабочий день как будто в тумане. Фактически презентеизм, ухудшающий эффективность работы из-за медицинского или психологического состояния, оказывается более дорогостоящей проблемой, чем его сокращающий продуктивность двойник — абсентеизм, и потенциально более опасен для организации, так как он неочевиден.

Во сколько же все это обходится?

Компания Dow Chemical, в которой работает 43 тысячи человек, оценивает свои ежегодные затраты, связанные со здоровьем сотрудников, в 653 миллиона долларов. Более чем половину из них можно отнести к непрямым затратам, связанным с презентеизмом.

По оценкам журнала The Harvard Business Review, презентеизм может снижать персональную продуктивность на треть и более; «самые большие затраты многих компаний, связанные со здоровьем, — пишет он, — приходятся на почти невидимое снижение продуктивности, являющееся результатом проблем сотрудников со здоровьем, включая общее недомогание, например, аллергию и головную боль». По оценкам некоторых работодателей, падение производительности стоит в три, пять или десять раз больше, чем прямые затраты на лечение. В 2000 году расходы компаний Америки, вызванные заболеваниями, связанными с неправильным питанием и лишним весом, составили примерно 47 миллиардов долларов. Кент Петерсон, в прошлом президент Американской коллегии гигиены труда (American College of Occupational Medicine), считает, что ежегодно

из-за плохого здоровья сотрудников американский бизнес тратит приблизительно один триллион долларов, включая прямые расходы на медицинские выплаты и влияние недомоганий на продуктивность. Другие исследования показывают, что стресс увеличивает затраты на ведение бизнеса не только за счет абсентеизма и неполной отдачи работе, но и за счет увеличения числа исков о компенсации ущерба, судебных тяжб (компания, игнорируя проблемы, связанные со стрессом, подвергает себя риску), трудовых споров, высокой текучести кадров, несчастных случаев на производстве, плохого тайм-менеджмента, сопротивления изменениям, ошибок в суждениях и действиях, конфликтов и межличностных проблем, а также увеличения жалоб клиентов. Работники в состоянии стресса практически гарантируют компании проблемы с доходностью: согласно проведенному Ричфилдом и Сассером исследованию, в котором участвовали более сотни компаний, пятипроцентное сокращение недовольства клиентов приводит к увеличению доходности в пределах от 30 до 85%.

Как это влияет на финансовый результат компании?

Некоторые компании, конечно, отлично понимают, что охрана здоровья людей может вылиться в кругленькую сумму, и решают эту задачу... вынося свой бизнес в другие страны, где их ответственность за обеспечение благополучия своих сотрудников гораздо ниже, чем у себя в стране. Но реально они не решают проблему, которая по сути своей является проблемой культурной.

На протяжении многих лет во многих отраслях бизнес, за редкими исключениями, рассматривал здоровье сотрудников как их личную, частную проблему. Находясь на работе, сотрудники в основном неохотно предпринимают действия по заботе о самих себе: по большей части это противоречит принятой корпоративной культуре. Даже велнесс-центры в офисах и корпоративные фитнес-центры часто стоят пустыми, так как работники боятся, что их появление там может быть расценено как необязательность по отношению к компании. С точки зрения компании велнесс-центр

рассматривается не как инвестиции (в своих людей и в саму компанию), а как затраты. Даже как выброшенные деньги.

Но человек может заниматься спортом после работы, не так ли? Нет, не совсем так. Это будет свидетельствовать о том, что вы плохой семьянин. А если вы делаете перерыв в середине первой или второй половины дня, когда производительность человека снижается в соответствии с циркадным ритмом? Вы бездельник. А если вы, боже упаси, уйдете в среду пораньше, чтобы посмотреть матч, где играет ваш ребенок? Вы безответственны.

Однако если экстраординарная физическая энергия, которая напрямую влияет на эмоциональное, умственное и даже душевное состояние, — это именно то, что необходимо для экстраординарной продуктивности, как тогда бизнес может игнорировать то, в чем ежедневно нуждается человеческое тело? Если вы спросите сотню руководителей бизнеса: «Является ли более счастливый и здоровый сотрудник более продуктивным?» — сомневаюсь, что вы найдете хоть одного, кто не согласился бы с этим. «Конечно, — ответили бы они, — это очевидно». Но, как говорит Майкл О’Доннел, главный редактор *American Journal of Health Promotion*, «многие компании больше тратят на разговоры, чем на дело (здоровье и благополучие сотрудников)».

Я проработал много лет в области, где физическому состоянию человека всегда уделялось особое внимание, — в спорте мирового уровня. Работая с ведущими спортсменами, неммыслимо исключать тело из общего уравнения. Каждый спортсмен вырабатывает уважение к своему телу, так как это воспринимается как необходимое условие для достижения успеха (в рассказе успешной истории). Было бы абсурдным с моей стороны сказать элитному спортсмену: «Слушай, девяносто процентов успеха в любом случае зависит от умственных усилий, поэтому давай не будем обращать внимание на физическую подготовку». Или заявить члену антитеррористической команды ФБР, медику или авиадиспетчеру: «Неважно, сколько вы спите, как вы питаетесь и делаете ли вы перерывы в работе. Просто фокусируйтесь,

оценивайте и действуйте с максимальной точностью. И спасибо вам за борьбу с террористами / за спасение жизней / за то, что вы помогаете самолетам приземлиться».

Бессмысленно, правда? В таком случае стоит ли ожидать от людей в других сферах деятельности, что они будут проявлять максимум эффективности, если их телу не уделяют внимания, более того — откровенно плохо с ним обращаются?

Цена истории, которую я только что описал, значительна, охватывает многое и ложится на плечи как компании, так и отдельного человека; для человека эта цена часто еще и трагична. Проблема просто так не уйдет. Организации процветают, когда их сотрудники полны энергии, заинтересованны, проворны и отзывчивы, но, к сожалению, есть некоторые организации, которые могут преуспевать, когда запасы энергии их сотрудников хронически истощаются. Когда работники сконцентрированы на банальном физическом выживании, тогда мастерство, инновации, скорость и продуктивность отходят на второй план.

Так как я уже несколько страниц подряд и так и этак критикую корпоративный мир, пора обратить внимание на нас самих. Если вы из числа тех работников, у кого хватает энергии только на то, чтобы выживать, наверное, пора взглянуть на историю, которую вы создали, и на то, куда она ведет вас в единственной имеющейся у вас жизни.

Старые истории

Со сравнительно небольшими вариациями люди обычно рассказывают истории о пяти основных вещах*:

1. Работа.
2. Семья.

* Более подробный список, составленный за годы сбора данных от клиентов и включающий очевидные подразделы этих пяти категорий: 1) работа/занятия/босс; 2) семья; 3) здоровье; 4) счастье; 5) дружба; 6) деньги; 7) потакание самому себе; 8) слава/власть; 9) смерть; 10) секс / интимная близость; 11) доверие; 12) родители; 13) религия; 14) духовность; 15) любовь; 16) питание/диета; 17) занятия спортом; 18) дети; 19) супруг/партнер; 20) прочее.
Прим. авт.

3. Здоровье.

4. Счастье.

5. Дружба.

Задавая себе основные вопросы о том, что вы думаете о своих действиях и своем поведении, и, конечно, пытаясь честно ответить на них, вы начинаете понимать движущие силы вашей истории.

Ваша история о работе

У большинства из нас нет выбора — работать или нет, однако хотя мы немного можем сказать о необходимости работы, у нас часто есть что сказать о ее значении. И так как больше половины нашей сознательной жизни тратится на работу, то, как мы построим эту историю, критично для наших возможностей общей реализации и счастья.

Как вы охарактеризуете ваши взаимоотношения с работой? Это тяжелая ноша или удовольствие? От звонка до звонка, глубокое удовлетворение или зависимость? Что заставляет вас каждый день вставать и идти на работу? Деньги? Или движущая сила — престиж, власть, социальный статус? Чувство внутреннего удовлетворения? Вклад, который вы вносите? Это цель сама по себе или средство к достижению чего-то еще? Вы вынуждены работать или работа — ваше призвание? Вы работаете на полной мощности? Сколько вашего таланта и умений полностью задействовано? Каково ваше доминирующее настроение? Вдохновение? Соперничество? Разочарование? Ощущение, что вас загнали в ловушку? Увлеченность? Ведет ли вас история, которую вы сейчас рассказываете о работе, туда, куда вы хотите попасть в жизни? Какую историю вы рассказываете самому себе в оправдание, если ваша история о работе не получается, особенно с учетом десятков тысяч часов, которые на нее тратятся? Представьте, что вам не нужны деньги. Продолжите ли вы ходить на работу каждый день? На пустом месте ниже (или в блокноте, или на одной из чистых страниц в конце этой книги) напишите пять вещей в своей

работе, которые, если бы дело было не в деньгах, вы хотели бы сохранить (товарищеские отношения, те или иные обязанности/задания, ваши отношения с коллегой или наставником, угловой кабинет и т. д.):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Ваша история о семье

Какова ваша история о вашей семейной жизни? Насколько важное место в вашей общей схеме занимает семья? Если слушать рассказы моих слушателей и читать их ответы в наших опросниках, семья, без сомнения, наиболее часто называемый элемент номер один в жизни среднего человека. «Именно поэтому я работаю так усердно... Ничто не является более важным для меня... Все, что я делаю, я делаю для них...» Полагаю, большинство читателей узнают эти чувства.

Итак... Складывается ли ваша история о семье? Там ли, где вы хотите, находятся отношения с вашим мужем, женой, прочими важными для вас членами семьи? Близко ли они к тому, где вы хотели бы их видеть? Или существует непреодолимый разрыв между нынешним уровнем близости, взаимоотношений и интенсивности, которые вы чувствуете в отношениях, и тем уровнем, который вы хотели бы испытывать?

Складывается ли ваша история о детях? А что касается ваших родителей? Ваших братьев и сестер? Других членов семьи?

Если вы будете продолжать в том же духе, какие отношения у вас будут спустя годы с каждым из членов вашей семьи? Если ваша история не складывается в отношении одного или нескольких важных для вас людей, что за историю вы рассказываете себе, которая позволяет этому повторяться?

Насколько вы вините свою работу в том, что она не позволяет вам полностью заняться своей семьей? Это правда? Ваша работа является причиной того, что вы оторваны от самой важной для вас вещи в жизни — от людей, которые значат для вас больше всего? Как это могло случиться? В вашей существующей истории вообще возможно на полной мощности работать и участвовать в жизни своей семьи?

Ваша история о здоровье

Какова ваша история о вашем здоровье? Что вы делаете, чтобы заботиться о себе? Какое место вы отводите своему здоровью и почему? Если вы будете продолжать в том же духе, каковы будут последствия для здоровья? Если вы уделяете здоровью недостаточно внимания, что за историю, которая позволяет вам упорствовать в этом, вы рассказываете себе и другим, особенно вашему супругу, вашим детям, врачу, коллегам и всем, кто уважает вас? Если вдруг вы поймете, что ваше здоровье потеряно, каковы будут последствия для вас и всех, о ком вы заботитесь? Что бы вы чувствовали, если бы в конце вашей истории преобладал один факт — то, что вы бессмысленно умираете молодым?

Рассматриваете ли вы свое здоровье просто как одну из важных историй о себе, но вряд ли как одну из самых важных? Входит ли оно в тройку приоритетов? В пятерку? Если у вас есть лишний вес или вы в течение последних нескольких лет его постоянно набираете; если вы курите; если вы плохо питаетесь; если вы отдыхаете редко и недостаточно серьезно; если вы редко занимаетесь спортом или совсем им не занимаетесь; если вы регулярно принимаете медицинские препараты или другие лекарства; если у вас есть семейная предрасположенность к каким-либо заболеваниям, возможность повторения или обострения которых стоило бы уменьшить и даже избежать совсем, лучше заботясь о себе... Что за историю вы рассказываете себе, которая объясняет, как вы справляетесь или не справляетесь с этими проблемами? Это осмысленная история? Верите ли вы, что трата

времени на занятия спортом или на то, чтобы другим образом заботиться о себе, особенно в течение рабочего дня, является негативным примером для других (это эгоистично, праздно, непрофессионально, демонстрирует неправильные приоритеты)? Надеетесь ли вы, что ваши дети будут копировать историю, которую вы рассказываете о здоровье?

С учетом вашего физического состояния и способа, которым вы представляете себя окружающим, считаете ли вы, что история, которую вы рассказываете, совпадает с историей, которую слышат окружающие? Сильно ли она будет отличаться от вашей, увиденная их глазами?

Подумайте о времени, когда вы были очень сильно больны и настолько слабы, что даже были не в силах читать книгу в постели. Помните ли вы обещания, которые давали себе тогда? «Я больше не хочу никогда так себя чувствовать. Когда я поправлюсь, я буду...» Запишите три обещания, которые вы давали себе:

1. _____
2. _____
3. _____

Ваша история о счастье

Какова ваша история о вашем счастье? Как бы вы оценили ваше счастье за последние полгода? Устраивает ли вас ответ? Насколько важно счастье в вашей истории и как вы собираетесь добиваться его? Если есть что-нибудь (какая-либо деятельность или человек), что приносит вам счастье, много ли прошло времени с момента знакомства с ними? Как вы думаете, есть ли связь между жизнью на полной мощности и счастьем? Если счастье не достигает желаемого уровня, что за историю вы рассказываете себе в объяснение того, почему этого не происходит в данный момент вашей жизни? Если вы будете продолжать в том же духе, какое счастье вас ждет в будущем — ближайшем и отдаленном?

Как вы оцениваете свое счастье в прошлом? Как отпущение грехов? Форму эгоизма? Исключили ли вы радость —

радость как противоположность довольству — из спектра эмоций, которых вы ожидаете и хотите испытать на протяжении оставшейся жизни?

Набросайте десять моментов/случаев за последние тридцать дней, когда вы испытывали радость.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Ваша история о друзьях

Какова ваша история о дружбе? Насколько в вашей истории важны друзья? Насколько вы тесно связаны с ними? Пытайтесь не просто подсчитать в уме, как часто вы видите с ними, а проанализировать, что вы делаете и как себя ведете, когда вы вместе. Если близкая дружба важна для вас, но ее еще нет в вашей жизни, что за историю вы рассказываете себе, которая препятствует этому? Каким образом дружба может быть для вас связана со здоровьем и счастьем? До какой степени дружеские отношения важны для реализации вами того, что вам нужно и чего вы хотите от жизни? Если у вас мало или совсем нет друзей, почему это так? Это случилось сравнительно недавно — например, после женитьбы, после того, как работа стала поглощать больше времени, после повышения в должности, после развода, после того, как вы испытали серьезную потерю или переехали из родного города?

Когда вы думаете о ваших самых лучших дружеских отношениях за последние пять лет, можете ли вы сказать, что они развились и стали более глубокими? Согласно опросу

Гэллапа, люди, у которых есть лучший друг на работе, в семь раз чаще увлечены своей работой, делают больше за меньшее время, с ними реже происходят несчастные случаи, и они более склонны к инновациям и обмену новыми идеями. Удовлетворенность сотрудников повышается почти в полтора раза, если на работе у них есть тесные дружеские отношения. (И если ваш лучший друг правильно питается, то вероятность того, что вы сами будете правильно питаться, в пять раз больше.)

Представьте, что у вас нет друзей, — что тогда было бы? Это может показаться странным упражнением, но запишите три причины, почему полное отсутствие друзей может сделать вашу жизнь беднее (не к кому обратиться в кризисной ситуации и во время праздника, никто не будет оплакивать ваш уход и т.д).

1. _____
2. _____
3. _____

Напишите вашу сегодняшнюю историю (или хотя бы попытайтесь)

Это первые шаги в процессе, который мы разрабатывали и совершенствовали годами на основании обратной связи, которую давали нам наши слушатели. Он начинается с написания вами вашей сегодняшней истории — первого эскиза. В итоге после усердной и честной работы и нескольких эскизов вы создадите историю, которая точно отражает, как обстоят дела в вашей жизни. Затем вы закончите с сегодняшней историей, возведя ее в статус своей старой истории, и замените ее новой, направленной в будущее. Но мы забегаем вперед — особенно с учетом того, что большинство людей, с которыми я работал, не могли «получить» свою сегодняшнюю историю с первой попытки.

Шаг 1. Выделите важные сферы своей жизни, где истории, которые вы рассказываете себе или окружающим,

явно не работают. Они просто-напросто не ведут вас туда, куда вы хотите попасть, — например, в области личных взаимоотношений, в работе, финансовом и физическом здоровье, с вашим начальником, дочерью, утренней рутинной. Спросите себя: в каких сферах я явно не смогу оказаться там, где я хочу быть, с имеющейся историей?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Продолжите список, если у вас этих сфер больше.

Шаг 2. Сформулируйте как можно четче историю, которая у вас не складывается. Запишите ее. В итоге мы будем называть ее вашей старой историей.

Вот пять примеров историй людей. Я думаю, что не будет преувеличением сказать, что все пятеро были весьма успешными в профессиональной сфере.

Грег: «Я испытываю неодолимую всепоглощающую потребность в достижении результата, оставаясь полностью ответственным за производительность моей компании (особенно за плохую производительность). Именно так должен поступать лидер. Это приходит с расширением сферы влияния. Все, что я делаю, я делаю для того, чтобы моя семья получала все самое лучшее, но они этого не понимают. Они не понимают, особенно моя жена (!), что дома мне нужно обдумать вопросы, с которыми я сталкиваюсь в работе. На работе, когда сложно достичь нужного результата, мне приходится вникать в суть проблемы и выбирать правильный способ действия. Ведь именно меня в итоге спросят, что мы сделали для того, чтобы исправить ситуацию. Мне нужно иметь ответы, а значит, у меня нет времени позволить команде искать свой способ».

Джанин: «Моя жизнь — такая, как есть, — не оставляет мне времени на себя, и меня это вполне устраивает. Время на занятия спортом — это время, которое мне нужно провести с семьей или потратить на работу. Я не могу позволить

себе роскошь концентрироваться на чем-то столь эгоистичном. К тому же питаться правильно тоже сложно — так зачем волноваться по этому поводу? Главное, что я ем что-то — неважно что. В любом случае правильная пища есть не везде. У меня довольно быстрый метаболизм, поэтому нет ничего страшного в том, что я не питаюсь правильно; иногда даже хорошо съесть много нездоровой пищи — это неплохо снимает стресс».

Пол: «Я — мошенник, крадущийся под радарам. Я нахожусь там, где я есть, по чистой случайности. Я не знаю, что делаю, и цепенею от страха при мысли, что люди выяснят правду. Я усердно работаю и боюсь покидать офис, потому что, если все обнаружится, меня уволят. Я подумывал о личном коучинге для топ-менеджеров, но в глубине души я не верю, что это поможет. Я также нарушил договоренность с женой о разделении обязанностей по уходу за детьми, так что потерпел неудачу и в этом. Моя работа принесла мне больше невзгод и ощущения неудачи, чем возможностей для того, чего мне действительно хотелось в жизни».

Триша: «Моя прекрасная работа изменилась радикально. Компания создала организацию, которая не имеет ни малейшего смысла и организационно настроена на провал. Моя зона ответственности колоссально выросла, в нее вошли бизнесы и люди, над которыми у меня нет никакой власти. Компания хочет получить от меня ответы — хотя следовало бы решать эти вопросы на структурном или стратегическом уровне. Количество работы у меня внезапно увеличилось как по требованиям, так и в объеме, и у меня просто нет достаточного числа людей, чтобы реализовать ожидаемое. Я разочарована, я рассержена, я возмущена».

Кен: «Я тридцатипятилетний афроамериканец, топ-менеджер одной из самых крупных и многообещающих компаний в мире. Я поднялся по службе очень быстро и сейчас нахожусь в сложном положении. Никто не может понять или представить, с чем я ежедневно сталкиваюсь. У меня так много ожиданий, которым нужно соответствовать — как на работе, так и дома. Моя семья должна

попытаться понять, насколько усердно я работаю и сколько я делаю для них. Они не знают, как этот ужасный страх провала давит на меня каждый божий день. Голос внутри меня повторяет: “Ты не можешь обмануть ожиданий, ты не можешь подвести людей”. Но голос также говорит: “У меня нет времени на себя, у меня нет ощущения контроля, и рано или поздно мои упущения будут обнаружены”. Мои ожидания от работы находятся вне зоны моей компетенции. Дома похожая ситуация. Я люблю свою жену, но знаю, что она будет нападать на меня, если я сделаю что-то неправильно, и, возможно, будет права. В конечном счете я просто закрываюсь и в мыслях, и в эмоциях. У меня нет времени на друзей или общественную жизнь. Внутри я полностью сокрушен, и у меня нет представления о том, что с этим делать».

Перед тем как вы начнете писать вашу собственную старую историю, оживите ее. Записывайте свои объяснения, свои размышления по поводу того, почему вы живете именно так. Изложив все на бумаге, вы сможете увидеть, изучить, сделать вывод, как развивается (или застыла) история. Пишите так, как вы обычно говорите наедине с самим собой. Не сдерживайтесь. Если ваш внутренний голос рационализирующий, ищущий козла отпущения, пишите именно так. Если он резкий или горделивый — пишите так же. Эта история, как минимум сначала, предназначена для ваших глаз — ни для чьих больше, поэтому пишите историю без страха, у вас нет необходимости быть дипломатичным или политически корректным. На определенном этапе у вас может возникнуть желание поделиться ею с окружающими, как это делали многие люди на наших семинарах.

Несколько приемов для создания наиболее достоверной истории:

Подчеркнутое искажение своего голоса часто облегчает осознание того, насколько на самом деле деструктивна и нелогична история, которую вы рассказываете себе. К примеру, если вы чувствуете, что вас используют и считают это само собой разумеющимся, слушайте голос и фиксируйте на бумаге и суть, и эмоции. Не стоит писать приглушенные,

немного неискренние слова: «Когда я прихожу домой, я не могу уделить своим детям столько времени, сколько они хотят, потому что мне еще надо сделать несколько рабочих звонков», — как написал один из наших слушателей в своем первом варианте старой истории. Отпустите себя, как это сделал он, когда добавил свой жалобный, незрелый, но искренний внутренний голос к окончательному варианту: «Мои дети не ценят того, что я делаю. С их стороны нетактично преследовать меня, и я действительно сержусь на них, потому что они хотят, чтобы я играл с ними в “Монополию”, едва войдя в дверь». Если вы думаете именно так, неважно, насколько ужасно это звучит, — записывайте это.

Как писатели и киносценаристы пишут десятки черновых вариантов, пока не сочтут результат подходящим, так и вы будьте готовы к тому, чтобы несколько раз переписывать вашу неэффективную старую историю, пока верно не ухватите ее голос, смысл и суть. Люди рассказывали мне, что они переписывали ее три, восемь, пятнадцать раз. Когда все будет правильно, вы поймете это.

Как писатели придают особое значение деталям, так и вам следует сделать свою старую историю настолько детальной и точной, насколько вы сможете. Уловите логику вашего мышления и нюансы того, как вы говорите сами с собой. Элементы истории, которые делают ее убедительной или неубедительной (тема, тон, основные действующие лица, темп), придают краски и структуру жизни, поэтому постарайтесь зафиксировать их на бумаге.

Хорошо. Теперь нанесем удар вашей старой истории.

Старая история:

Эти три вопроса — основа трех правил рассказывания хороших историй, о чем мы поговорим детально. Ваша старая история обычно не соответствует одному или нескольким из этих правил, а часто и всем трем. Я называю их условно: цель, правда и действие, исполненное надежд. Отсутствие одного или нескольких из этих критериев делает вашу старую историю дефектной и в итоге не поддающейся переработке. С другой стороны, в вашей новой истории все три правила будут выполняться. Вы просто не можете рассказать хорошую историю, не выполнив каждый из этих трех элементов.

Итак: работает ли старая история на вас?

Ответ можно найти, сопоставив ее с вашими жизненными целями. Двигает ли история, которую вы написали выше и в которой вы уже живете какое-то время, вас к реализации и сохранению верности этой великой цели?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

