



Не убивают ли вас перегрузки?

11 сентября 2015 | Джанпьеро Петрильери

Когда речь заходит о переработке (что в последнее время происходит довольно часто), я каждый раз вспоминаю об Артуре (имя изменено). Когда я с ним познакомился, он оправлялся от тяжелого года испытаний. Опытный финансовый директор, обладающий прекрасным умом и резкими манерами, Артур потерял работу из-за разногласий с новым руководителем компании.

Он не ожидал подобного развития событий и был потрясен до глубины души. «До той поры я и предположить не мог, насколько я привязан к своей работе и как она для меня важна», — рассказывал он. И в этом Артур был не одинок, ведь многие менеджеры делились со мной подобными переживаниями. Та душевная боль, которую он испытал, когда отключили его электронную почту! С показным хладнокровием он собрал свои вещи с рабочего стола, но, когда увидел, что обычно ломившийся от писем почтовый ящик пуст, сердце его сжалось от тоски.

Артур никогда не считал себя трудоголиком. У него были увлечения, он проводил достаточное количество времени с семьей и друзьями, а свою страсть к работе скрывал под маской напускного цинизма: «Я уверял себя, что готов уволиться в любую минуту, и это было ложью. Первое время мне казалось, что потеря работы меня угробит». Тем не менее позже, когда шрамы еще

до конца не зажили, но перед ним открылись новые возможности, он понял, что на самом деле работа едва не «угробила» его гораздо раньше — когда стала для него смыслом жизни.

К случаю Артура я мысленно вернулся тогда, когда Стив Балмер, прощаясь с Microsoft, выбрал романтическую мелодию «Time of Our Lives» из фильма «Грязные танцы». И вновь я вспомнил о нем совсем недавно, наблюдая полемику, поднявшуюся вокруг корпоративной культуры Amazon после наделавшей много шума [статьи](#) в The New York Times.

Не в первый раз материал на злобу дня разжигает в обществе прения, посвященные будущему, а точнее, даже настоящему профессионального труда. В свое время подобный же резонанс вызвал [очерк](#) Анн-Мари Слотер «Why Women Still Can't Have It All», а также [новость](#) о смерти стажера инвестиционного банка.

Читайте материал по теме: [Сон важнее еды](#)

И каждый раз мы пытаемся найти, кто виноват в перенапряжении на работе. То ли все дело в чрезмерных личных амбициях, то ли в жестокой корпоративной культуре, а может быть, и в том и в другом сразу. По сути, мы ставим вопрос, совместимы ли управление бизнесом, банковское дело, консалтинговые услуги, предпринимательство и государственное управление с нормальной человеческой жизнью.

Почему же статьи такого рода провоцируют в обществе столь жаркие дебаты? Может быть, дело в том, что людей сильно волнует здоровье и семейная жизнь профессиональной элиты? Едва ли. Хотя разговор обычно и крутится вокруг наиболее драматичных эпизодов, мы не относимся к подобным публикациям как к обыкновенным социальным исследованиям. Мэтью Ингрэм из журнала Fortune полагает, что они затрагивают нас так сильно потому, что описывают знакомые нам ситуации. Истории эти весьма достоверно передают образ рабочего окружения, который сложился у нас в сознании, а их герои и их слова идеально в него вписываются.

В служебной записке, направленной всем сотрудникам Amazon, гендиректор корпорации Джефф Безос заявил, что статья в The New York Times ни в коей мере не отражает реальность в компании, высококлассных специалистов которой «каждый день хотят переманить (и переманивают) другие организации мирового уровня, а значит, ее люди могут работать там, где пожелают». Эта мысль в обобщенном виде передает стандартные настроения, связанные с культурой чрезвычайных рабочих нагрузок. Те, кто в состоянии выдержать напряжение, процветают в ней. Те, кто не выдерживает, — уходят.

Говорят, что по-настоящему талантливые люди избегают работы, способной загнать их в гроб. И, тем не менее, похоже, они с удовольствием за нее берутся, если поставить перед ними амбициозные задачи, дать возможность научиться новому или добиться от себя большего.

Читайте материал по теме: [4 вредоносных мифа, в которые все еще верят многие компании](#)

Однако независимо от того, заставляют ли нас перерабатывать или мы это выбираем сами, все большее число исследований показывает, что сверхурочная работа вредит нашему здоровью, продуктивности и семейной жизни. Одно из таких исследований прямо заявляет, что переутомление, возможно, является одним из факторов 120 тысяч смертей ежегодно. Там же говорится, что в реальности люди часто пользуются технологиями и правилами компаний, призванными увеличить автономность сотрудников, чтобы брать работу на дом и трудиться круглосуточно. Пока организации сражаются друг с другом за квалифицированных специалистов, те, похоже, [воюют](#) сами с собой.

Учитывая физический и общественный вред, а также потерю производительности, которые несет перегруженность работой, почему же мы продолжаем пахать, словно лошади? Для того чтобы ответить на этот вопрос, мне кажется, надо заглянуть глубже личных амбиций и корпоративных вознаграждений и норм. Рассмотрим наши собственные взаимоотношения с работой.

Я (много) работаю, следовательно, я существую

В последние десятилетия значительно уменьшилась привязанность сотрудников к своим организациям. Результатом ослабления долгосрочных связей для большинства специалистов стало усиливающееся чувство неопределенности и неуверенности в завтрашнем дне, и лишь немногим счастливицам оно принесло большую свободу. По мере того как компании становились все менее значимыми, важность работы, напротив, росла. Как с психологической точки зрения, так и с точки зрения экономики, большую ценность имеют личные таланты и профессиональные навыки, чем принадлежность к какой бы то ни было организации. Другими словами, быть талантливым программистом гораздо важнее, чем быть программистом Google.

В итоге ответственное отношение к работе перестало быть следствием лояльности сотрудника по отношению к фирме. Теперь оно — показатель его личного профессионализма.

Читайте материал по теме: [Хорошая работа не спасает от выгорания](#)

Этот сдвиг в отношениях, тем не менее, позволяет компаниям доиваться от своих людей большей отдачей в обмен на драгоценный отзыв — «специалист высочайшего уровня». В условиях быстро меняющегося рынка труда ярлык «профессионала» чрезвычайно дорог, так как открывает перед его носителем путь к успеху и процветанию. Его цена — полное посвящение себя работе. Совсем не удивительно, что фирмы, выжимающие все соки из своих сотрудников, с гордостью заявляют, что берут только лучших из лучших.

В различных публикациях на тему менеджмента (в том числе и моих) это движение в сторону более «личного» отношения к работе выражается в злоупотреблении такими эпитетами, как страстно любимая, насыщенная содержанием, осмысленная (работа). С одной стороны, такой труд приносит больше удовлетворения, с другой же — делает вас уязвимыми. Если раньше полностью отдавали себя работе только представители творческих профессий, в последнее время таких людей становится все больше и больше.

Чтобы понять, почему нам начинает казаться, что работа требует от нас слишком многого, имеет смысл обратиться к суждениям, которые обычно высказывают по случаю смерти популярных деятелей искусств. Когда уходят из жизни такие личности, как Курт Кобейн, Эми Уайнхаус, Хит Леджер или Филип Сеймур-Хоффман, нас в нашей скорби едва ли интересуют организации — студии и медийные компании, несмотря на то, что карьера этих артистов от них зависела. Вместо этого мы обращаем внимание на страсть, переходящую в одержимость, разрывающий душу талант, всепоглощающую природу их творчества. Один критик, вспоминая, как однажды Робин Вильямс своими импровизациями затмил фейерверк в Каннах, написал: «Ждали ли от него этого, хотел ли он того сам, но он горел!». Вильямс сам решительно высказался по поводу своего дара творческой экспрессии: «Некоторые называют это музыкой. Нет, это не музыка! Это — демон!»

Подобные заявления я часто слышу, общаясь с управленцами. Та самая работа, которая грозит их погубить, в то же время заставляет их чувствовать себя живыми. Если бы я встретил Артура на работе до его ухода, по его заверениям, я бы увидел человека если и не счастливого, то уж, во всяком случае, всегда полного жизни — поглощенного волнением гонки, радостью свершений, тревогой за сроки выполнения, раздражением от интриг. И в то же время — пожираемого ими.

Читайте материал по теме: [Как избавиться от «вечной занятости»](#)

Стало быть, в тот момент, когда работа становится нашей страстью и средством самовыражения, нас губит вовсе не произвол безличных требований, а стремление достичь истинного совершенства в любом ее аспекте. Оно нас поистине опустошает, а также делает уязвимыми.

В нас, образно говоря, умирают частицы, не связанные с нашей работой. И по мере того как это происходит, она становится вопросом жизни или смерти.

Страсти сотрудника

В эпоху, когда талант, страсть и аутентичность провозглашены добродетелями и средством от неопределенности, связанными с рабочим пространством, так называемая переработка вполне может оказаться их оборотной стороной. Поскольку нам навязывают скорее романтическое, а не практическое отношение к труду, нет ничего удивительного в том, что в конце концов она становится угрозой нашей семье, нашей эффективности и нашему здоровью. Страстные романы испокон веков приводили к помрачению рассудка. Даже если это роман с работой.

С этой точки зрения перегруженность ею определяется не количеством часов, которое мы на нее потратили, а тем, насколько мы к ней привязаны. Мы перерабатываем не тогда, когда работаем слишком много, а когда работа перестает быть для нас средством существования и становится его целью. В тот момент, когда медитация, физические упражнения, сон, отпуск и даже дети — все превращается в инструмент, чтобы сделать из нас лучших специалистов.

Читайте материал по теме: [Пора положить конец усталости ваших сотрудников](#)

Подобный взгляд на вещи объясняет, почему мы иррационально игнорируем, что перенапряжение от работы негативно сказывается на нашей производительности труда. В рабочей среде, где приняты атрибуты романтики и корпоративной религиозности, где руководители обладают даром провидения, а менеджеры подобны мученикам, продуктивность — совсем не основная цель. В конце концов, какое отношение страсть к работе имеет к ее эффективности? Да и мученичество никогда не ставило перед собой конкретных практических задач. И то, и другое призвано демонстрировать добродетель и преданность. Люди издревле проходили сквозь боль и испытания, чтобы заявить о своем более возвышенном «я» и утвердить свои права на те блага и положение, которые оно давало.

Эта точка зрения также объясняет, почему не работает аргумент, что более гуманное рабочее окружение позволит повысить нашу отдачу. Он сам по себе искусно подкрепляет весьма тотемическое представление о продуктивности как о цели жизни человека, а заодно и табу, наложенное на идею о том, что люди не всегда трудятся ради самой работы, а иногда просто, чтобы заработать себе на жизнь. И данные исследований и опросов тут не сильно помогут. Как быть, если они покажут, что определенная категория лиц, которых с детства воспитали в стремлении к переработке, что является определяющим фактором в жизни, трудится при этом более продуктивно? Значит ли это, что теперь мы должны одобрить такой порядок для всех? Кто

определит, где провести черту?

«Сами специалисты», — звучит стандартный ответ. Они могут ногами голосовать за адекватность корпоративной культуры, переходя в те компании, которые им наиболее симпатичны. Многие молодые профессионалы, похоже, заучили эту мантру и рассматривают большие, престижные организации с чрезвычайными нагрузками в качестве временного пристанища. Выпускники бизнес-школ нередко говорят мне, что короткий срок работы в таких организациях похож на прохождение усиленной военной подготовки в лагере для новобранцев и в то же время помогает расплатиться с долгами за учебу. «Курс молодого бойца» крайне интенсивен, готовит тебя к любым ситуациям и, по идее, никто на нем не задерживается. После него можно заняться более полезными делами.

Читайте материал по теме: [Сколько реально работают основатели компаний?](#)

И хотя речь идет о достаточно высокооплачиваемой работе, деньги — не единственная и даже не основная причина того, что большинство новоиспеченных обладателей степени MBA оказываются там. Исследования показывают, что менеджеры предпочитают начинать свою карьеру с подобных фирм не из-за денег, а из-за возможностей, которые эта работа даст им в будущем. Другими словами, эти компании могут не платить молодым специалистам больше и не клясться в вечной преданности — те и так к ним придут и будут на них вкалывать и перерабатывать. В условиях всеобщего сокращения карьерных возможностей крупный бизнес все же предоставляет своим сотрудникам площадку, на которой они могут заявить о себе и продемонстрировать свои таланты, подобно тому, как медиакомпании предоставляют сцену талантливым артистам. Значит, для продвижения талантов они не просто немаловажны, а необходимы.

Начало карьеры в крупной корпорации — это не простая «делка с дьяволом». Если компания настолько привлекательна и влиятельна, что даже небольшой срок службы в ней способен дать толчок вашей карьере, значит, скорее всего, она же сформирует ваше отношение к работе. Своим студентам я напоминаю, что лагерь военной подготовки действительно готовят людей к войне. Подобные организации часто служат тем, что мы с Дженнифер Петриглиери именуем «рабочим пространством, формирующим идентичность». Они определяют идентичность людей, их профессиональную этику, оказывают влияние на личную культуру труда, и след от этого остается в нас намного дольше, чем опыт работы в подобных организациях.

Вот, собственно, почему не выдерживает никакой критики аргумент, состоящий в том, что из-за нехватки талантов корпоративная культура чрезвычайных нагрузок нежизнеспособна. Наоборот, верно прямо противоположное утверждение. Наши представления о том, что талант — это путь к спасению и процветанию на изменчивом рынке труда, приводит к тому, что все больше людей принимают такую культуру в готовности доказать, что именно они — как раз те немногие, кто обладает столь дефицитным талантом. И все эти представления и корпоративные культуры в итоге определяют то, как мы работаем, кем мы становимся и какую цену мы за это заплатим.

Данное положение вещей изменится только тогда, когда мы прекратим относиться к переработке как к индикатору таланта, а к компаниям с культурой чрезвычайных нагрузок как к основным его поставщикам. До тех пор мы так и будем надеяться, что работа вызовет у нас синдром Стендаля. Только при этом мы еще будем страдать стокгольмским синдромом.

Читайте по теме:

[Склонность к обману зависит от времени суток](#)

[4 принципа, которые помогут руководителю добиться доверия подчиненных](#)

[Выясните свою карьерную мотивацию](#)