

# TAKA PRACA NIE MA SENSU!

**Cztery zapomniane potrzeby, które dodają energii do osiągnięcia wspaniałych wyników**

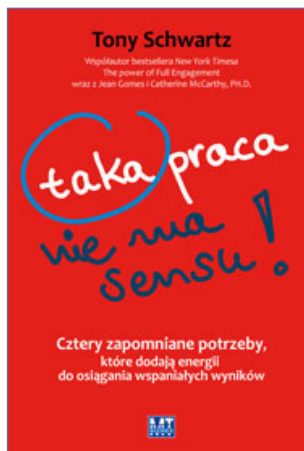
**TONY SCHWARTZ**

ISBN: 978-83-7746-059-7

format 158/233, oprawa miękka ze skrzydełkami

liczba stron: 304

cena: 49,90 zł



*Taka praca nie ma sensu!* należy do tych nielicznych książek, które mają moc dogłębnego zmieniania naszego życia zawodowego i osobistego.

Etyka „więcej, szybciej” powoduje powstawanie niewidzialnych, lecz uciążliwych kosztów, które szkodzą naszej kreatywności, koncentracji, energii i pasji. Codziennie niemal 75 procent pracowników na całym świecie czuje się nie w pełni zaangażowanych w pracę. Książka przedstawia przełomowe podejście do regeneracji życia w taki sposób, aby uzyskiwać większą satysfakcję i wydajność, zarówno w pracy, jak i poza nią. Najlepiej funkcjonujemy nie wtedy, gdy przed długi okres pracujemy na wysokich obrotach, jak komputer, lecz gdy regularnie przechodzimy od zużywania do regenerowania energii związanej z każdą z tych czterech potrzeb.

*Tony Schwartz stał się Skarbem Narodowym, odkrywcą nowego źródła odnawialnej energii – energii istniejącej w nas! Ta książka to wspaniała kombinacja intelektualnych rozważań, intrygujących odkryć i praktycznych porad.*

– Robert Kegan, Harvard University School of Education,  
współautor *Immunity to Change*

*To wciągający, wnikliwy i przekonujący podręcznik osiągnięcia optymalnych wyników i satysfakcjonującego życia. Tony Schwartz ponownie napisał biznesową lekturę obowiązkową.*

– Daniel Goleman, autor Inteligencji emocjonalnej

## **O AUTORZE**

**Tony Schwartz** jest założycielem i prezesem firmy Energy Project, która pomaga instytucjom i osobom indywidualnym w wykorzystywaniu odkryć naukowych do uzyskiwania poprawy zaangażowania, koncentracji, wydajności i wyników. Wraz z Jimem Loehrem napisał bestseller *The Power of Full Engagement*, a także inne książki, między innymi *What Really Matters: Searching for Wisdom in America*.

## *Spis treści*

### CZĘŚĆ I

<b>NOWY SPOSÓB PRACY</b> .....	9
Rozdział 1 – Więcej i więcej, mniej i mniej .....	11
Rozdział 2 – Nie możemy zmienić tego, czego nie dostrzegamy .....	29
Rozdział 3 – Jesteśmy istotami złożonymi z nawyków .....	39

### CZĘŚĆ II

<b>RÓWNOWAGA/FIZYCZNOŚĆ</b> .....	53
Rozdział 4 – Wycucie pulsu .....	55
Rozdział 5 – Sen albo śmierć .....	61
Rozdział 6 – Fale .....	71
Rozdział 7 – Wykorzystuj, bo stracisz .....	83
Rozdział 8 – Mniej to więcej .....	95
Rozdział 9 – Pulsująca kultura .....	109

### CZĘŚĆ III

<b>BEZPIECZEŃSTWO/EMOCJE</b> .....	121
Rozdział 10 – Wojna międzystanowa .....	123
Rozdział 11 – Jak nie masz honoru, nie masz niczego .....	133
Rozdział 12 – Fakty i dopowiadane historie .....	147
Rozdział 13 – Propozycja nowej wartości .....	161

CZEŚĆ IV

<b>SAMOREALIZACJA/UMYSŁ</b> .....	173
Rozdział 14 – Deficyt uwagi .....	175
Rozdział 15 – Jedna rzecz naraz .....	187
Rozdział 16 – Rozwijanie całego mózgu .....	201
Rozdział 17 – Niezależność i odpowiedzialność .....	215

CZEŚĆ V

<b>ZNACZENIE/DUCHOWOŚĆ</b> .....	227
Rozdział 18 – Kim jesteś i na czym ci tak naprawdę zależy? .....	229
Rozdział 19 – Jesteśmy tu wszyscy razem .....	239
Rozdział 20 – Cel i pasja .....	251
Najważniejsze myśli .....	265
Bibliografia .....	287
Podziękowania .....	291
The Energy Project .....	297
O autorach .....	299

## Rozdział 1

# *Więcej i więcej, mniej i mniej*

**N**asze metody pracy są wadliwe. Współczesny etos pracy wymaga od nas robienia więcej i szybciej. Mamy do dyspozycji coraz więcej informacji i zawieramy transakcje w coraz szybszym tempie, co sprawia, że cały czas spieszymy się i ciągle coś nas rozprasza. Mamy więcej klientów do obsłużenia, więcej maili wymagających odpowiedzi, więcej telefonów, więcej zadań, więcej spotkań, więcej miejsc do odwiedzenia i poczucie, że musimy pracować coraz więcej godzin, żeby nie pozostać w tyle.

Technologie umożliwiające natychmiastową komunikację z każdego miejsca przyspieszają podejmowanie decyzji, poprawiają skuteczność i napędzają naprawdę globalny rynek. Ale zbytek dobra zamienia się w zło. Te same technologie bez nadzoru i regulacji mogą nas przytłoczyć. Bezlitosny pośpiech – cechujący kulturę większości korporacji – szkodzi kreatywności, jakości, zaangażowaniu, głębokim przemyśleniom, a w końcu także wynikom.

Obojętne, ile wartości dzisiaj wypracowujemy – mierzonej w gotówce, liczbie transakcji, towarów albo gadżetów – zawsze jest za mało. Szybciej biegamy, bardziej się męczymy i dłużej pracujemy. Tak bardzo absorbujemy nas dotrzymywanie kroku, że przestajemy zauważać, iż bierzemy udział w syzyfowym wysiłku, którego i tak nie jesteśmy w stanie wygrać.

Cała ta gorączkowa bieganina pociąga za sobą ukryte koszty: utrudnioną koncentrację, mniej czasu na każde zadanie, rzadsze okazje do refleksji i myślenia w dalszej perspektywie. Gdy w końcu wieczorem wracamy do domu, mamy mniej energii dla rodziny, mniej czasu na relaks i odpoczynek, a także

mniej godzin na sen. Rano wracamy do pracy, czujemy się niewypoczęci, nie jesteśmy w stanie w pełni zaangażować się w pracę, mamy trudności z koncentracją. To błędne koło, które kręci się siłą własnej bezwładności. Nawet ci, którym nadal udaje się osiągać wysoki poziom wyników, płacą osłabieniem poczucia satysfakcji i spełnienia. Etos „więcej i szybciej” generuje wartość zawężoną, spłyconą i doraźną. Paradoksalnie coraz więcej i więcej daje coraz to mniej i mniej.

Taką sytuację pokazują wyniki przeprowadzonych przez firmę konsultingową Towers Perrin badań dotyczących pracowników na świecie. Objęły one ok. 90 tys. pracowników z 18 krajów i były prowadzone w latach 2007–2008, jeszcze przed światową recesją. Jedynie 20% badanych czuło się w pełni zaangażowanych w pracę – w tym sensie, że dają z siebie więcej, niż się od nich wymaga, bo widzą sensowny cel i podchodzą do pracy z pasją. 40% „robiło swoje”, lecz bez pełnego zaangażowania, a 38% było zniechęconych do swojej pracy i niezaangażowanych.

Wszystko to przekłada się na wyniki działalności przedsiębiorstw. Firmy mające najbardziej zaangażowanych pracowników osiągały 19% wzrostu przychodów, a 28% wzrostu zysków na akcję. Te, których pracownicy angażowali się najmniej, notowały spadek wpływów o 32%, a ich zyski kurczyły się o 11%. W przedsiębiorstwach, w których pracownicy wykazywali się zaangażowaniem, 90% z nich nie planowało porzucenia pracy, a tam gdzie zaangażowanie było mniejsze – 50% zastanawiało się nad odejściem. Ponad 100 przeprowadzonych badań wykazało korelację pomiędzy zaangażowaniem pracowników a wynikami działalności firmy.

Pomyśl przez chwilę o swoich doświadczeniach z pracy.

Jak bardzo się angażujesz? Jaką cenę płacisz za swój styl pracy? Jaki to ma wpływ na twoich podwładnych i najbliższych?

Ile wyniosą skumulowane koszty po dziesięciu latach, jeśli nadal będziesz postępować tak, jak do tej pory?

Nasze obecne podejście do pracy źle wpływa na życie osobiste, na ludzi, którymi kierujemy, i na organizacje, w których pracujemy. Przyjmujemy fatalne założenie, że najlepszy sposób na osiągnięcie czegoś więcej, to dłuższe godziny nieprzerwanej pracy. Lecz im dłużej pracujemy i im dłużej brakuje nam prawdziwego odpoczynku, tym bardziej popadamy w przeciętność i redukujemy swoją efektywność, a nasza niecierpliwość, frustracja, rozkojarzenie i brak zaangażowania szkodliwie wpływa na otoczenie.

Rzecz nie w tym, ile godzin spędzamy za biurkiem, lecz ile energii wkładamy w pracę i ile w efekcie generujemy wartości. Coraz więcej badań pokazuje, że najbardziej produktywni jesteśmy wtedy, gdy okresy silnej koncentracji prze-

płatamy wypoczynkiem. A my żyjemy w strefie cienia, stale coś robimy, ale rzadko się w to angażujemy. Czasami nawet nie angażujemy się wcale. Konsekwencje są takie, że osiągamy jedynie ułamek tego, co jesteśmy w stanie.

Dlaczego taka niesprzyjająca wydajności sytuacja trwa tak długo?

Odpowiedź wynika z prostego założenia, które głęboko zakorzeniło się w kulturach organizacji i naszych własnych przekonaniach, że istota ludzka najwydajniej działa w taki sam jednowymiarowy sposób, jak komputer: stale, na wysokich obrotach, przez długi czas i obsługując wiele programów jednocześnie. Już za długo wierzymy w ten mit, który stanowi coś w rodzaju syndromu sztokholmskiego: pilnie usiłujemy naśladować maszyny, którymi mamy kierować, co kończy się tym, że to one kierują nami.

Nawet najnowszy i najwydajniejszy komputer z czasem traci na wartości. Ludzie w odróżnieniu od komputerów dysponują potencjałem do rozwoju i postępu, do pogłębiania swego wnętrza, a także doskonalenia swoich umiejętności. Jednak, aby wykorzystać ten potencjał, muszą postępować znacznie bardziej umiejętnie niż dotychczas.

Zużywanie i regenerowanie energii to jedna z naszych podstawowych potrzeb, decydująca o przetrwaniu. Jesteśmy zaprogramowani na działanie falowe – czujność w dzień, sen w nocy, intensywna praca, ale przez ograniczony okres – a coraz bardziej próbujemy działać liniowo. Pracując długo i bez przerwy, zużywamy zbyt wiele umysłowej i emocjonalnej energii, bo brakuje nam przerw na regenerację. I nie chodzi tylko o rezygnację z przerw w pracy w ciągu dnia, ale także o wynikającą z tego utratę niepowtarzalnych korzyści, jakie dają okresy odpoczynku i regeneracji: kreatywnych pomysłów, spojrzenia z szerszej perspektywy, szans na refleksję i czasu na przemyślenie przeżyć. W efekcie, siedząc głównie przykuci do biurka, wykorzystujemy za mało energii fizycznej i stajemy się coraz słabsi. Brak aktywności odbija się nie tylko na naszym organizmie, ale także na tym, jak czujemy i myślimy.

## Puls Wydajności

W roku 1993 czołowy badacz wybitnych osiągnięć, profesor Florida State University, Anders Ericsson, przeprowadził niezwykle badania oceniające wpływ ćwiczeń na skrzypków<sup>1</sup>. Od lat do jego wyników odwołuje się wielu autorów

---

<sup>1</sup> K.A. Ericsson, R.Th. Krampe, C. Tesch-Romer, *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*, „Psychological Review” (100) 1993, nr 3, 363–406; <http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePracticePsychologicalReview.pdf>

– m.in. Malcolm Gladwell w bestsellerowej książce *Outliers*<sup>2</sup> – dowodzących, że przeceniamy rolę wrodzonych talentów. Jak to ujął Gladwell: „Ludzie z wyżyn nie pracują ciężiej ani nawet dużo ciężiej od pozostałych. Oni pracują o wiele, wiele ciężiej”.

Jednak takie wnioski nawet nie sygnalizowały, jak skomplikowanych odkryć dokonał Ericsson. Wraz z dwoma kolegami, kierując się ocenami profesorów, podzielili 30 młodych skrzypków z berlińskiej Music Academy na trzy odrębne grupy. Do „najlepszej” trafili ci, którzy mieli zostać zawodowymi solistami. Po „dobrych” oczekiwano, że będą grać w orkiestrach. Trzecia grupa składała się z tych, którym wrócono karierę nauczycieli muzyki. Wszyscy rozpoczęli grę na skrzypcach w wieku około ośmiu lat.

Na temat badanych zebrano ogrom danych, z czego wiele na podstawie dzienników, w których przez cały tydzień co godzina mieli robić notatki. Poproszono ich także o dokonanie oceny – w skali od 1 do 10 – swojej pracy pod kątem trzech następujących kwestii: pierwsza to, jak ważne jest dla badanego doskonalenie swojej gry na skrzypcach, druga – jak trudno mu to przychodzi, a trzecia – ile radości mu to sprawia.

W dwóch lepszych grupach skrzypkowie, którym wrócono zawodowstwo, ćwiczyli średnio 20 godzin tygodniowo, natomiast przyszli nauczyciele poświęcali tylko 9 godzin, czyli mniej więcej jedną trzecią tego, co pozostali. Ta kolosalna różnica pokazywała, jak wielką wagę mają ćwiczenia. Jednak nie mniej fascynujący związek odkrył Ericsson pomiędzy intensywnością ćwiczeń a przerwami na odpoczynek.

Wszyscy skrzypkowie zgadzali się co do tego, że największy wpływ na doskonalenie gry mają „samodzielne ćwiczenia”. Prawie wszyscy też przyznawali, że jest to najtrudniejsza i najmniej przyjemna czynność w ich życiu. Muzycy dwóch czołowych grup ćwiczyli po 3,5 godziny dziennie w trzech osobnych sesjach nie dłuższych niż 90 minut, głównie rano, gdy byli najbardziej wypoczęci i skupieni. Między sesjami robili sobie przerwy na odpoczynek. W grupie najgorzej ocenianej skrzypkowie ćwiczyli po 75 minut dziennie, bez ustalonych godzin, często po południu, co może sugerować, że zwlekali z tym zajęciem.

Wszystkie trzy grupy jednogłośnie przyznawały, że drugą z najważniejszych czynności wpływających na jakość gry jest sen. Muzycy z dwóch lepszych grup spali średnio po 8,6 godziny na dobę – prawie o godzinę dłużej niż przyszli nauczyciele, którym wystarczało 7,8 godziny. Dla kontrastu przeciętny Amerykanin śpi w nocy 6,5 godziny. Skrzypkowie z dwóch lepszych grup stosun-

---

<sup>2</sup> M. Gladwell, *Outliers*, Little, Brown, New York 2008, s. 39.

kowo częściej niż „nauczyciele” robili sobie także drzemki w ciągu dnia – w sumie 3 godziny w tygodniu („nauczyciele” tylko godzinę).

Badania Ericssona sugerują więc, że wielcy wykonawcy pracują intensywniej niż większość z nas, ale jednocześnie bardziej się regenerują. Ćwiczenia indywidualne prowadzone w intensywnym skupieniu są szczególnie wyczerpujące. Najlepsi skrzypkowie instynktownie wyczuwają, że najwięcej osiągną, gdy pracują intensywnie i bez przerwy, ale nie dłużej niż 90 minut naraz i nie więcej niż 4 godziny w ciągu dnia. Zdają sobie sprawę, że potem ważne jest zrobienie sobie wolnego, aby odpocząć i odbudować energię.

Zachęcamy do lektury!