**ВЫ УДОВЛЕТВОРЕНЫ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ и РАБОТОЙ?**

Оглавление

[КАК НАЙТИ СМЫСЛ В НЕЛЮБИМОЙ РАБОТЕ 1](#_Toc13823002)

[Три способа найти пользу в ненавистной работе 3](#_Toc13823003)

[Вы идиоты — убивать половину своей жизни на нелюбимой работе 4](#_Toc13823004)

[Сколько платить за успех? 6](#_Toc13823005)

[Вы карьерист? Определите свой тип мотивации 15](#_Toc13823006)

[Если есть вдохновение 16](#_Toc13823007)

[Вы чувствуете себя одиноким 18](#_Toc13823008)

[Вы счастливы? 19](#_Toc13823009)

[Найти смысл в трагедии 21](#_Toc13823010)

[Как смириться с нелюбимой работой – 6 советов 27](#_Toc13823011)

[Почему вы недовольны жизнью и работой 30](#_Toc13823012)

[Если бы мы ненавидели свою работу, было бы гораздо проще 35](#_Toc13823013)

[Когда не надо начинать свое дело: 10 аргументов в пользу работы «на дядю» 40](#_Toc13823014)

[Пора сказать правду и осознать, почему вам не хочется идти на работу 43](#_Toc13823015)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# КАК НАЙТИ СМЫСЛ В НЕЛЮБИМОЙ РАБОТЕ

***21 04 2018***[***СЕРГЕЙ ЗИНОВЬЕВ***](https://psymiracle.ru/author/psymiracle/)

**Как найти смысл в нелюбимой работе? Есть три способа, позволяющие сделать это с пользой для себя и без особых проблем. Вам действительно не внушает симпатии ваша организация и те задачи, которые вы должны выполнять в течение рабочего дня? Тогда рассмотрите этот опыт как урок, который в конце концов приведет к любимому делу.**

 Сейчас вы не в восторге от своей работы? Только не стоит упрекать себя. Да, это может быть психологически больно, но этот опыт поможет вам понять, что вы действительно хотите от своей карьеры, и найти любимое дело всей жизни. Какие уроки из негативного впечатления о работе можно извлечь?

**1. Знание того, что по-настоящему вам нравится и не нравится.**  
Множество показателей влияет на удовлетворенность работой — психология, география, структурирование рабочего времени, денежная мотивация и масса других параметров. И часто невозможно понять, что вы действительно любите делать, пока не сами выясните, что не нравится. Хотя это бывает и дискомфортно.

Если вы знаете любимые и нелюбимые стороны вашей текущей работы, вы точно будете знать, что стоит искать в будущем. Чтобы узнать больше о своих личных предпочтениях, задайте себе всего четыре вопроса.

1. Вам нравится ваша должность, ваше подразделение? Если вы понимаете, что здесь вам не нравится, может быть, стоит выбрать другой путь карьеры. Кроме того, вы должны вспомнить о том, что вам нравилось в вашей предыдущей работе, и использовать возможности, которые позволяют вам делать то же самое на текущей должности. Мне, например, даже в районном психодиспансере нравилось заниматься и научной работой. То же самое я делал и в военной академии, и в научно-исследовательском институте, и сейчас — в условиях частной клиники.
2. Является ли ваша организация слишком большой или слишком маленькой для вас? Вы предпочитаете финансовую стабильность и другие преимущества крупного предприятия? Или вам нравится энтузиазм и суета, которые случаются при запуске стартапа? может быть, вы предпочитаете комбинацию этих качеств в компании среднего размера? Если вы чувствуете, что у вашей компании недостаточно ресурсов для обеспечения вашего роста, возможно, для вас будет подходящей более крупная компания. Ну, а если у вас мало сложных задач — возможно, стоит переключиться на небольшую организацию, где будет больше инициативы и ответственности. Я, например, так и сделал.
3. Вам нравится объем деятельности вашей компании? Если, например, вы описываете в блоге или соцсетях события, происходящие в вашей отрасли работы, гораздо приятнее, если вам нравится то, о чем вы говорите и пишете. Работа становится неинтересной, когда мы безразличны к ее содержанию. Независимо от того, что вы делаете на работе, если вы не в восторге от масштабов деятельности своей компании, трудно быть эмоционально вовлеченным и получать удовольствие от повседневных трудовых обязанностей. Попробуйте искать смысл в той отрасли, в которой вы увлечены, даже если это означает более низкое карьерное положение. Мне, например, нравится, когда мой вклад в объем деятельности зависит лично от меня. Это позволяет [лучше бороться с неорганизованностью.](https://psymiracle.ru/neorganizovannost-tri-kachestva/)
4. Довольны ли вы корпоративной культурой? Влияет ли ваша работа на все остальные сферы жизни и как? Если вам это не нравится, лучше искать компанию, которая хорошо относится к сотрудникам.

**2. Учитесь ценить себя.**  
Когда вы работаете на не самую лучшую компанию, команду или управленца, они не используют ваши знания, навыки опыт в полной мере. Из-за этого вы чувствуете себя неправильно понятыми или недооцененными, и работа становится трудно переносимой. Но такое пренебрежительное отношение усиливает стремление к самореализации, построению и [продвижению личного бренда.](https://psymiracle.ru/formula-i-prodvizhenie-lichnogo-brenda/)Размышления на эту тему, изучение необходимых материалов помогут спланировать поиск более перспективной для самореализации и построения бренда работы.

**3. Научитесь ценить достоинства хорошей работы.**  
Рост в своей профессиональной области обычно означает сделать что-то более сложное, и не всегда более приятное. На пути к профессиональному мастерству неизбежны случаи, когда вы просто будете ненавидеть свою работу. Это часто ощущается как [психологический кризис,](https://psymiracle.ru/psyhologicheskii-krizis/)ломающий людей. Но если вы проявите упорство и получите результаты в критической ситуации или ситуации «плато» (отсутствия роста), вы достигнете ощутимого успеха, когда обстоятельства станут более благоприятными. Просто нужно научиться терпеть, никого не обвинять и своевременно делать правильные выводы.

 Пережив эти трудности и сменив бессмысленную нелюбимую работу на работу мечты, вы оцените ее гораздо выше и не сочтете это само собой разумеющимся. Вы станете действительно счастливее, и у вас будет дополнительная мотивация для карьерного роста. А сейчас посмотрите видео по теме статьи (кстати, советую [сразу подписаться на мой Ю-Туб канал](https://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA?view_as=subscriber)). Под ним — кнопка доступа у обучающему курсу «Прививка от висо/косности», который позволит вам еще больше извлечь пользы не только от своих сильных, но и слабых сторон, поможет пробудить энергию мужественности/женственности, и научить тратить гораздо меньше энергии попусту. Только любимой и осмысленной работы всем нам!

# Три способа найти пользу в ненавистной работе

Вам не нравится компания и задачи, которые приходится выполнять? Рассматривайте этот опыт как урок, который приведет к любимому делу.

[Не в восторге от своей работы](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1345913-desyat-sovetov-tem-kto-ne-lubit-svou-rabotu)? Не корите себя. У всех такое бывало. Это больно, но эти переживания помогут вам понять, чего вы на самом деле хотите от вашей карьеры и найти любимое дело. Какие уроки можно извлечь?

**1. Выяснить, что нравится и не нравится**

На [удовлетворенность работой](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1921849-pochemu-vy-nenavidite-svou-rabotu) влияет множество переменных. И часто невозможно понять, что действительно нравится делать, пока не выяснишь, что делать *не нравится*.

Если определить любимые и нелюбимые стороны вашей нынешней работы, вы будете точно знать, что искать в будущем. Чтобы узнать больше о личных предпочтениях, задайте себе четыре вопроса.

* *Вам нравится ваша должность / отдел?* Если вы перешли на новую должность или в новый отдел, и понимаете, что здесь вам не комфортно, возможно, стоит выбрать другой карьерный путь. Также стоит задуматься о том, что вам нравилось на вашей предыдущей работе, и использовать возможности, которые позволяют делать такие же вещи на нынешней.
* *Ваша компания для вас слишком большая или слишком маленькая?* Вы предпочитаете финансовую стабильность и другие преимущества крупного предприятия? Или вам нравится энтузиазм и суета, которые требуются в стартапе? Или вы предпочитаете сочетание того и другого в компании средних размеров? Если вы чувствуете, что у вашей компании недостаточно ресурсов, чтобы обеспечить ваш рост, возможно, более [крупная организация будет для вас подходящей](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1987506-kak-naiti-svou-kompaniu-sem-sovetov). А если вам не хватает сложных задач, не исключено, что стоит перейти в небольшую компанию, где будет больше ответственности.
* *Вам нравится сфера деятельности вашей компании?* Если, например, вы описываете в блоге события, происходящие в вашей отрасли, намного приятней, если вам нравится то, о чем вы рассказываете. Работа становится рутиной, когда мы равнодушны к ее содержанию. Неважно, чем вы занимаетесь – маркетингом, продажами, продуктом, инжинирингом или поддержкой, если вы не в восторге от сферы деятельности вашей компании, трудно оставаться вовлеченным в работу и найти в ней удовлетворение. Попробуйте поискать дело в отрасли, которой вы увлечены, даже если это означает более низкую должность или горизонтальный рост.
* *Вас устраивает корпоративная культура?* Работа управляет всей вашей жизнью? В офисе все дружат против кого-то? Ваш труд ценят, или ваш начальник получает все лавры? Если вам это не нравится (как и большинству), лучше уйти в компанию, где хорошо относятся к сотрудникам.

**2. Научиться ценить себя**

Когда вы работаете на не самую хорошую компанию, команду или менеджера, они не используют ваши умения и навыки в полной мере. Из-за этого вы чувствуете себя непонятыми или недооцененными, и [работа становится совершенно невыносимой](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1958843-chto-delat-esli-v-sorok-let-rabota-stanovitsya-nevynosimoi). Но такое пренебрежительное отношение усиливает стремление оценить свою профессиональную стоимость и распознать свои истинные способности. Где искать возможности для самореализации? Что нужно сделать для этого? Размышления над этими вопросами помогут спланировать поиск более перспективной работы.

**3. Научиться ценить достоинства хорошей работы**

Совершенствоваться в своей профессиональной области означает делать нечто более сложное, а не более приятное. На карьерном пути случаются такие моменты, когда вы будете просто ненавидеть свою работу. Но если вы проявите упорство и получите результат в далеко неидеальной ситуации, вы добьетесь настоящих успехов, когда обстоятельства сложатся более благоприятно.

Пережив трудности и [поменяв ужасную работу на работу мечты](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1690942-rabota-mechty-pyat-shagov-k-zavetnoi-tseli), вы будете выше ценить ее достоинства, а не принимать как должное. Вы станете счастливее, и появится дополнительная мотивация к тому, чтобы трудиться с большей отдачей.

# Вы идиоты — убивать половину своей жизни на нелюбимой работе

27.03.2018

**Известный психолог Михаил Лабковский поделился с «Про бизнес» своим мнением — о психологических проблемах бизнесменов, комплексах сотрудников, трудоголиках и мужских страхах.**

**О психологическом состоянии бизнесменов**

— Прежде всего, наш бизнес подвержен тревожности. В Америке есть понятие old money. То есть многим капиталам, имеющим американское или европейское происхождение, по 200−500 лет. В Европе известны и четко очерчены правила игры, и ты, зная их, просто строишь свой бизнес. На постсоветском пространстве этих правил или нет, или они меняются очень часто. Добавьте к этому нестабильную экономическую ситуацию — и вы получите тревожного бизнесмена, живущего в постоянном стрессе.

Возможно, в Беларуси немного другая ситуация, но в России живут сегодняшним днем, пытаются заработать здесь и сейчас. Без всяких заделов и перспектив на будущее.

Я не знаю, где такая ситуация еще существует. В США, например, людям просто в голову не приходит, что деньги могут у тебя просто забрать.

Второй фактор — на постсоветском пространстве очень много политических и экономических составляющих, влияющих на бизнес. Значительно больше, чем в Европе или США. И эти особенности формируют психологическое состояние бизнесменов.

**Закомплексованные сотрудники**

К сожалению, среди наемных сотрудников большинство — закомплексованные люди. Ведь в противном случае они бы работали на себя! Но человек не уверен в себе, в собственных силах, он не готов полностью за себя отвечать. И поэтому устраивается на работу в компанию.

Карл Маркс писал, что наемный работник приносит компании 100 рублей, а получает 10. Зато он не отвечает за то, что бизнес будет вообще существовать. Работодатель «закрывает» его главный страх: боязнь остаться без средств к существованию. И берет за это такую цену.

Хотя, если говорить откровенно, в наших реалиях ответственность работодателя за завтрашний день сотрудника весьма условная.

Кстати, боязнь завтрашнего дня, неопределенность во всех аспектах жизни — главные страхи жителей стран постсоветского пространства. СССР давал иллюзию стабильности — пусть даже периодически не было денег. Но люди работали, зарабатывали свои три копейки и считали, что у них жизнь спланированная. А в какой-то момент им сказали: «друзья, государство больше за вас не отвечает, у него свои проблемы. Крутитесь сами, как хотите». И у людей появился страх, что они сегодня заработают, а завтра деньги закончатся, бизнес разрушится. И что они будут делать?

**О трудоголиках и инфантилизме в соцсетях**

Трудоголизм и выгорание на работе — это про Азию. В Японии, Южной Корее, Китае встречается сплошь и рядом. В Европе трудоголики живут в Германии. Отчасти такая история встречается в США. Но это не про Грецию, не про Испанию и не про Италию. И уж точно не про постсоветское пространство.

Мы больше загораем, чем выгораем.

Может в Беларуси и пашут все с утра до ночи, но в России мы этого точно не наблюдаем.

Тем не менее, в соцсетях модно рассказывать о том, как ты совершаешь трудовые подвиги, выгораешь на работе, не поднимая головы. Это — просто подспудное желание, чтобы тебя пожалели. Абсолютное детское поведение, инфантилизм.

Я, например, работаю много и сейчас значительно больше, чем в 20 лет. Но я не устаю! Мне не на что жаловаться в принципе. Потому что я получаю от работы иногда большее удовольствие, чем от отдыха! Да, у меня сейчас жесткий график. Но ведь я сам этого хотел! Я обожаю свою работу.

Работа занимает половину жизни человека. Как можно работать на нелюбимой работе, убивая 50% своей жизни? «Вы что, идиоты?» — хочется спросить этих людей. Это ведь своеобразный мазохизм.

**Кто боится больше: мужчины или женщины?**

У представителей сильного пола гораздо больше внутренних страхов и комплексов. Хотя бы потому, что мужчины обременены вопросами самолюбия. У женщин более гибкая психика. Если она потеряет работу — быстро найдет другую, пойдет на курсы, переквалифицируется…

Что делает в этом случае мужчина? Уходит в запой и говорит: «я начальник и никогда эту работу делать не буду. Это не для меня». Внутренние комплексы привязывают его к дивану. Измениться ему на порядок сложнее.

Человек должен жить счастливо и полноценно. Внутренние страхи отравляют ему жизнь, постоянная тревожность не позволяет быть самим собой. И, что самое интересное, чем более счастлив и адекватен человек, тем больше денег он заработает. Это взаимосвязано. Так что идите к психологу и избавляйтесь от страхов.

***Михаил Лабковский Практикующий психолог с 30-летним стажем. Лектор, теле- и радиоведущий. Автор публичной консультации «Внутренние страхи: что мешает преуспеть в жизни и бизнесе»***

# Сколько платить за успех?

Существует такой стереотип: за успешную карьеру приходится расплачиваться личной жизнью. Но он не всегда соответствует действительности.

**Фернандо Бартоломе** (Fernando Bartolome) — адъюнкт-профессор, а Пол Ли Эванс (Paul A. Lee Evans) — профессор кафедры организационного поведения бизнес-школы INSEAD, Фонтенбло (Франция).

Почти пять лет мы наблюдали за 2000 руководителей, беседовали с ними и их женами и пришли к следующему выводу: тот, кому плохо на работе, вряд ли будет счастлив дома — даже если он редко ездит в командировки, много времени проводит с семьей и часто берет отпуск.

Когда человеку нравится его работа и он уверен в своих силах, он не испытывает избытка негативных эмоций и не несет их домой. Успешная работа как здоровая физическая нагрузка — не вызывает усталости, а, наоборот, бодрит. Ощущение благополучия делает людей открытыми, они с удовольствием общаются, в том числе и с домочадцами. Значит, для человека, в шкале ценностей которого карьера занимает одно из первых мест, отлаженная профессиональная жизнь есть необходимое, хотя и не достаточное условие полноценной личной жизни.

Объектом нашего исследования были только руководители-мужчины, но все сказанное справедливо и в отношении женщин.

**Цена успеха**

Чем вызваны отрицательные эмоции, которые руководители переносят на свою домашнюю жизнь? Что могут сделать компании, чтобы подстраховать в этом смысле своих сотрудников?

История 36-летнего менеджера иллюстрирует феномен переноса. «Когда четыре года назад к нам пришел новый начальник, моя семейная жизнь чуть было не разладилась. Он очень отличался от прежнего начальника: тот был совершенно нормальный человек, а этот — какой-то урод. Я приходил домой и говорил только о нем. Не мог выкинуть его из головы».

Каждый, кто продвигается по служебной лестнице, знает, как трудно оставить все проблемы на работе и не нести их домой. Но некоторые руководители вообще никогда не отключаются. Жена одного из них призналась: «Я ужасно злюсь, когда он приходит домой усталый и раздраженный. Сразу же садится в кресло и утыкается в телевизор. А если у него какие-то проблемы, хочется на стенку лезть».

Избыток негативных эмоций приводит к усталости или эмоциональному напряжению, которое проявляется в постоянном беспокойстве и отражается на домашней жизни. Усталость — естественное следствие сумасшедшего дня в офисе. Но что интересно: если он прошел удачно, мы чувствуем себя вполне бодро. А если день не задался, то к вечеру у нас совсем нет сил. Домой мы приходим усталыми. Дом — уже не место для личной жизни, а просто убежище, в котором можно отдохнуть, расслабиться и «перезарядить батарейки».

Беспокойство — другой симптом избытка негативных эмоций — порождается недовольством, неуверенностью в себе, ощущением множества неоконченных дел. «Муж часто беспокоится, и это очень вредит семейной жизни, — рассказывала нам одна из жен. — В таком состоянии он не переносит, когда дети шумят. Он не может понять, что дети устали. Обычно мы вместе ужинаем, чтобы он мог с ними пообщаться. И они, конечно, болтают, что-нибудь проливают, толкаются — а это выводит его из себя. Сидит напряженный, злой. Мне приходится всех мирить. Хочется поскорее покончить с ужином и всех отправить спать».

Чувства, которые человек приносит с работы, выплескиваются на близких. Иногда он замыкается в себе, иногда становится агрессивным. Оба эти состояния разрушительны для отношений в семье. «Мой муж не из тех, кто заставляет семью расплачиваться за свое недовольство жизнью. Он только закрывается, как раковина. «Абонент недоступен». Он думает, он тут, а его на самом деле нет», — это слова жены другого менеджера.

Если человек уходит в себя, он не замечает, что творится дома, и это может привести к весьма серьезным последствиям. Вот что 40-летний руководитель рассказывает про самый трудный период своей семейной жизни. «Это было после рождения третьего ребенка, восемь лет назад. Мы как раз тогда только переехали в другую часть страны, и я пошел на новую работу. Я совершенно не думал о том, чего все это стоило моей жене. На нее свалилось слишком много забот. Какое-то время она держалась, а я все еще ни о чем не подозревал. В конце концов она заболела и попала в больницу. Только тогда до меня стало доходить. Я абсолютно не понимал, что делаю. И ведь дело не в том, что я много работал, а в том, что я был не уверен в себе… Тогда объединялись две компании, а это всегда время неопределенности. Из-за этого нам пришлось переехать и мне — сменить работу. Я просто не мог думать ни о чем другом. Сейчас чувствую себя намного увереннее. Мне проще отключиться».

Когда негативные эмоции перехлестывают через край, руководители жалуются, что нет времени на нормальную личную жизнь. Но из-за постоянного напряжения они не могут полноценно использовать и то время, которое у них есть. Одни весь день читают газеты — не потому, что интересуются происходящим в мире, а чтобы отгородиться от домашних. Другие возятся в саду — лишь бы день прошел. Их жены говорят примерно одно и то же: «Главное, был бы доволен работой. Хотя мне не нравится, в каком настроении он приходит домой».

Но некоторые согласны с 42-летней женой одного руководителя: «У нас сейчас лучший период брака. Муж интересуется детьми, ему очень нравится работа. А самое трудное время у нас было, когда у него плохо шли дела».

Любой человек может достичь гармонии между личной и профессиональной жизнью, но только при том условии, что не будет заблуждаться относительно самого себя и своей карьеры и научится сдерживать эмоции, связанные с работой. Но как это делать? Мы выделяем три основные причины избытка негативных эмоций: проблему адаптации к новой работе; несоответствие человека своей работе; разочарования, связанные с карьерой.

**Привыкание к новой работе**

Все мы время от времени меняем работу и поэтому знаем, как трудно осваиваться на новом месте. Нужно решать новые задачи, учиться работать с незнакомыми людьми, обустраиваться в непривычном окружении, налаживать отношения с начальниками, подчиненными, коллегами. Все это создает очень большую нагрузку на нервную систему. Для человека, сменившего работу, главное — работа, и это естественно и правильно. Так легче справиться с переменами, а эффект переноса отрицательных эмоций постепенно исчезает. Важно, чтобы человек признавал и принимал значимость перемены — для себя и своей семьи. Чем перемена радикальнее, тем дольше может быть период адаптации. Рискованно отрицать это, пытаясь убедить сопротивляющееся семейство, что смена работы и им пойдет на пользу.

Мы не раз слышали такую историю. Честолюбивый менеджер едет в другую страну, где ему предлагают завидный пост. Жена не рада новому назначению, но откровенно говорить об этом с мужем не стала: она чувствовала, что муж загорелся, и не хотела его отговаривать. К тому же, уверял он, переезд — это интересно и здорово, и обещал помогать. Они переехали.

Мало кто понимает, что новая важная работа, новое место и новая культура создают страшное напряжение. В частную жизнь потоком будут выплескиваться негативные эмоции. Год, а то и больше, все мысли и чувства руководителя будут заняты только работой. А если жена рассчитывает на поддержку, то ей тем более будет трудно привыкнуть к новым условиям. Слишком часто такие истории заканчиваются катастрофой для всех их участников.

И все же это не единственно возможная схема. Каким-то семьям, наоборот, подобные переезды пошли на пользу — их сплотила совместная борьба с трудностями. В чем тут причина? Эти руководители обсуждали грядущие перемены со своими семьями, согласовывали с ними свои решения, не скрывали будущих трудностей и не давали обещаний, которых не смогли бы сдержать.

Вторая распространенная причина переноса отрицательных эмоций — несоответствие человека своей работе. Руководство компаний часто придает слишком большое значение навыкам и опыту, но не принимает в расчет личные качества и цели сотрудников. Обратимся к опыту Джека и Мелинды.

Три года назад Джек возглавлял научный отдел в компьютерной компании, был доволен своей работой, строил смелые планы. Ему предложили повышение — должность руководителя административного подразделения. Джеку поначалу не понравилась эта идея, но топ-менеджеры настаивали: новый пост, говорили они, станет важным этапом в его карьере. Поскольку Джеку хотелось в перспективе возглавить научно-исследовательское подразделение, довод показался ему логичным. На новом месте он сможет приобрести опыт административной работы, значит, подготовится к должности, о которой мечтает. Джек согласился.

Но и спустя три года эмоциональное напряжение не только не уходит, но даже возрастает. По словам Мелинды, теперь, как только Джек приходит с работы, в доме воцаряются напряжение и уныние. Она уже подумывает о разводе. Да и сам Джек не может сказать ничего хорошего про свою работу. «Встречаются интересные люди, ситуации бывают разные, но в основном все идут с банальными проблемами, — говорит он. — И еще оказалось, что я совершенно потерял связь с научными отделами. Такого я себе и представить не мог».

Внутреннее напряжение и сомнения возрастают. В конце двухчасового интервью он признался нам, что попал в западню. «Работа мне не нравится, я делаю ее только потому, что это поможет мне в дальнейшем. Но я уже не выдерживаю. В прошлом месяце пошел к начальнику, сказал, что хочу перейти обратно, в науку. Он ответил, что еще не время, что я делаю важное дело и нужен им тут. Но я очень сомневаюсь, что делаю важное дело. Мне-то кажется, что дела мои плохи. Я все дальше и дальше ухожу от науки».

Неважно, какими доводами руководствовался Джек, давая согласие: новая работа не соответствует его индивидуальности. Она держит его в напряжении и не приносит удовлетворения. Но, раз он принял это решение ради достижения своей цели, значит, он должен хорошо работать.

Отсутствие интереса и естественной склонности к работе можно компенсировать только огромными затратами энергии. Эти затраты иногда способствуют успеху — но лишь ценой страшного внутреннего напряжения, постоянного ожидания провала и все большего отдаления от семьи.

Нелюбимая работа всегда порождает напряжение и страх неудачи. Многие из тех, у кого не лежит душа к работе, боятся, что окружающие увидят их слабость, и тут не спасают ни успех, ни признание. Более того, с каждым новым успехом страх неудачи не уменьшается, а возрастает: мосты сожжены, и кажется, что ничего уже не изменить.

Давайте уточним, что мы имеем в виду, говоря о соответствии человека его работе. Полное соответствие имеет место тогда, когда он чувствует себя компетентным, ему нравится работа и она не противоречит его нравственным ценностям. При несоответствии не выполняется одно из трех условий, а при *полном несоответствии,* как в случае с Джеком, — ни одно из трех.

**Отсутствие навыков.** В случае несоответствия по компетентности человеку нравится его работа и он гордится тем, что делает. Он честно и много трудится, но не уверен в своих силах и возможностях. К примеру, руководитель отдела с трудом принимает решения, а начальник отдела кадров не умеет управлять людьми. Может быть, эти руководители пока справляются со своими обязанностями, но живут они в постоянном страхе. Ощущение незащищенности мешает им получать удовольствие от работы и омрачает их личную жизнь.

Как правило, не соответствуют по компетентности люди, которые находятся в начале своей карьеры и еще не успели понять, что им больше подходит. Обычно организации чутко реагируют на некомпетентность сотрудников, но не менее важно несоответствие по интересу и моральное несоответствие, хотя в большинстве организаций это не учитывают.

**Недовольство работой.** При несоответствии по интересу человек может быть сильным профессионалом; вероятно, он даже гордится своей работой, но только не любит ее. Специалиста выдвинули на руководящую должность, хотя он хотел работать по своей профессии, а не управлять другими. Он поддался давлению начальства и в конце концов согласился. Теперь он недоволен и, как следствие, страдает от избытка отрицательных эмоций.

На любой должности человек, как правило, выполняет разные функции, и может быть, не все ему нравится. Это и есть самая распространенная причина несоответствия по интересу. Но существуют и другие типичные причины. Если слишком долго сидеть на одном месте, то радость от работы постепенно сменяется скукой, ощущением однообразия и предсказуемости. Плохо и тогда, когда работы слишком много: человек, взваливший на себя непосильную нагрузку, постоянно живет в состоянии стресса, из-за которого исчезает интерес к делу.

**Другие ценности.** При третьем типе несоответствия — моральном — человек справляется со своей работой и с удовольствием занимается ею, но не испытывает гордости; его преследует ощущение, что он идет против своей совести. Мы беседовали с одним коммерческим директором: все ему удавалось, но он сильно сомневался в достоинствах продукции, которую продавал. Сам бы он ее покупать не стал и не мог от чистого сердца рекомендовать другим. Он успокаивал себя мыслью, что раз есть спрос, значит, все в порядке. Но, успешно сбыв большую партию, он чувствовал не гордость, а только облегчение: «Слава богу, все закончилось».

Опасен любой вариант несоответствия. Если люди берутся за дела, которые им не по плечу, они обречены на хроническую неуверенность в себе. Если они идут на нелюбимую работу, их ждет постоянное раздражение. А если у них такая работа, которой они не могут гордиться, то они лишаются душевного покоя. И в каждом случае будут страдать и сами сотрудники, и их семьи. Чтобы избежать неудачных назначений, руководителям компаний необходимо знать, почему люди делают ошибки.

Мы выявили четыре главные причины неправильного выбора работы: привлекательное вознаграждение, сильное давление, неумение говорить «нет», незнание себя или неправильная самооценка.

**Вознаграждение.** Всем нам нужны деньги, у всех нас есть здоровое желание занять подобающее положение в обществе и получить признание. Поскольку именно эти факторы, по мнению большинства, определяют личный успех, то их часто переоценивают. В результате люди берутся делать не то, что им по душе, а то, что больше ценится.

Многие опрошенные нами руководители оправдывали свой выбор работы, к которой на самом деле не были расположены, тем, что она обеспечивает им приличное материальное положение, что является залогом полноценной частной жизни. Они не понимают, что сколько бы они ни получали, каков бы ни был их статус, их личная жизнь пострадает от переноса отрицательных эмоций.

**Давление организации.** Чаще всего руководство предлагает работу своему сотруднику или человеку со стороны после тщательного отбора кандидатур. Тот, на кого пал выбор, как правило, считается самым подходящим для данной работы.

Но руководство совсем (или почти совсем) не интересуется тем, нравится ли человеку работа и будет ли он ею гордиться: считается, что это дело сугубо личное, главное — справляется человек с работой или нет. Считается также, что, если человеку не нравится работа, то он откажется от нее.

Однако тут-то и возникает проблема. Когда человеку предлагают повышение или новую работу, он попадает в почти безвыходное положение: мало кто решится отказать начальству.

Обычно руководитель действует как продавец. Расписывает выгоды и, обещая щедрое денежное вознаграждение, настаивает, что другого такого случая не представится, говорит, что «это будет полезно для карьеры». Если кандидат утверждает, что у него нет необходимых навыков, ему отвечают, что «вот как раз появилась редкая возможность эти навыки развить», и выражают некоторые сомнения по поводу дальнейших перспектив в случае отказа. В конце собеседования человеку дают понять, что решение надо принимать быстро и что на раздумья ему отводится «ну, скажем, три дня».

Многие сдаются, уступая денежным посулам, не решаясь отказаться или боясь высказать свои сомнения. Но правильнее было бы потребовать время на размышление. Ведь последствия своего решения человек будет ощущать годы — и не только на работе, но и дома.

**Умение говорить «нет».** Научиться требовать столько времени, сколько нужно для принятия решения о новой работе, трудно, а научиться говорить «нет» еще труднее. Чтобы уметь отказывать, нужно уметь здраво оценивать последствия отказа (многие считают, что отказ грозит им неприятностями). Но надо также здраво оценивать негативные последствия согласия.

Одна из характерных черт очень успешных людей — способность предвидеть последствия. Им это удается потому, что они обладают очень важным качеством: хорошо себя знают и адекватно оценивают.

**Самооценка.** Человек с адекватной самооценкой знает свои ограничения и свои сильные стороны, хорошо понимает, какая работа ему нравится, а какая нет, что вызывает гордость, а что — ощущение вины. Он не прячет от самого себя свои чувства, а признает и принимает их.

Самооценка основана на опыте. Поэтому чем моложе руководитель, тем сложнее ему оценивать себя: он пока мало пережил. Для тех, кому 20 или 30, единственный способ обрести правильную самооценку — поработать на разных должностях в разных компаниях и понять, какая работа идет лучше, радует больше и кажется самой важной. Судя по нашим исследованиям, форсирование этого — экспериментального — этапа может потом отрицательно сказаться на карьере.

Не следует принимать наш совет как догму. Возможно, у молодого менеджера будет наставник, который благополучно проведет его через стадию проб и ошибок. Такой наставник — более взрослый, опытный, заслуживающий доверия (часто это начальник, с которым устанавливаются дружеские отношения) — не просто дает молодому коллеге возможность попробовать себя на самых разных поприщах, а помогает осознать свои способности, потребности и нравственные ценности и таким образом выработать правильную самооценку.

Как бы удачно ни начиналась карьера, как бы гладко ни проходил процесс обретения своего профессионального «я», эмоциональное напряжение и стресс неизбежны. На этом этапе жизни менеджеры нацелены преимущественно на развитие карьеры, и избыток эмоций часто выплескивается на семью и близких.

Лучше узнав себя, некоторые люди примерно к тридцати годам обретают в конце концов работу, которая подходит им по всем трем описанным выше параметрам. Молодой человек, принимая предложение о новой работе, прежде всего спрашивает себя: «Справлюсь ли я?» Но более зрелый задаст и два других вопроса: «Понравится ли мне?» и «Стоит ли эта работа того, чтобы ее делать?» И скорее всего, он примет предложение лишь в том случае, если на все три вопроса ответит положительно.

Люди, достигшие этого этапа карьеры, больше ориентированы на личную жизнь. Одного «соответствия по компетентности» им недостаточно. Им нужно полное соответствие, дабы не омрачать домашнюю жизнь служебными проблемами. Они могут добиться этого, если хорошо знают себя и управляют своей карьерой.

**Обучение через разочарование**

Люди с адекватной самооценкой лучше защищены не только от ошибок при выборе работы, но и от серьезных разочарований. Вполне типична история пожилого менеджера, который в своей карьере так и не достиг желанного уровня. Отказы в продвижении по службе, в поощрениях, низкая оценка, разные обходные маневры по отношению к нему — все эти личные обиды не что иное, как горькие признаки завершения карьеры.

По мнению Абрахама Залезника (Abraham Zaleznik. Management of Dissappointment. HBR, 1967, November — December), чтобы преодолеть ощущение разочарования, нужно «понимать свои эмоциональные реакции» и «честно признаться себе, что разочарован». И еще: «Велико искушение избежать боли самоанализа — таков психологический механизм ответа человека на разочарование. Но если его запустить, то потом за это придется дорого заплатить». В любом случае человек рискует оказаться в искаженной реальности.

Наше исследование подтверждает справедливость наблюдений Залезника. Людям трудно честно признаться в том, что они разочарованы. Это чувство вызывает у них ощущение потери, они начинают злиться на себя, и это может привести к депрессии, уходу в себя. Но в подобных ситуациях люди ведут себя по-разному. Одни, оплакав потери, успешно приспосабливаются, а другие так и остаются в этом разрушительном для психики состоянии.

Те, кому не удается оправиться от жестокого разочарования, часто застревают на бесперспективных должностях. Они чувствуют себя обманутыми. К эмоциональному напряжению, которое вызывает нелюбимая работа, прибавляется горечь, и все это обрушивается на домашних, вынужденных вместе с отцом семейства расплачиваться за его неудачи. Личная жизнь обесценивается так же, как и профессиональная. Удар по самоуважению, который нанесен этим людям, определяет теперь все их мировосприятие. Но руководители, которые и в этой ситуации ведут себя конструктивно, вновь обретают вкус к работе и личной жизни. Они компенсируют разочарование, беря на себя новые функции, скажем роль наставника.

Нередко позитивной компенсацией становится какое-нибудь хобби. Один человек организовал воскресную школу верховой езды. Другой занялся общественной деятельностью. Третий, которому нравилось менять домашний интерьер, стал покупать, перестраивать и затем продавать старые дома. Работа для этих людей приобрела иной смысл, так как помогала финансировать внеслужебную деятельность, а их семейная жизнь выиграла благодаря вновь обретенному самоуважению.

Мы можем дополнить идею Фрейда о том, что основные для человека источники самоуважения и удовольствия — любовь и работа. Профессиональную неудачу невозможно восполнить счастьем в любви. Ее можно компенсировать успехами на другом поприще — хобби. Счастье и ощущение полноты жизни возможны только тогда, когда у нас есть и любовь, и работа — в гармоничном соотношении.

**Чем может помочь организация**

Каждому человеку следует самому отвечать за свою профессиональную жизнь (думать о том, чтобы карьера не разрушила семью), а не ждать, что о нем позаботится организация, в которой он служит. Но кадровая политика, из-за которой сотрудникам сложно уравновешивать частную жизнь и работу, лежит на совести руководства организаций. Чтобы служебные проблемы не портили сотрудникам жизнь, руководство должно предпринять некоторые шаги.

Вероятно, первая наша рекомендация очень удивит руководителей. Они должны способствовать тому, чтобы интересы сотрудников не ограничивались только работой. Руководители обычно высоко ценят усердие, преданность делу, энергичность. Долгое сидение на работе и нацеленность на профессиональный успех они обычно воспринимают как заинтересованность в работе. Если же человек ценит частную жизнь и работает «всего» 45 часов неделю, то применительно к менеджерам среднего возраста это расценивается как слабость, а в отношении к молодым — как нарушение профессиональной этики, как еще одно доказательство «испорченности» младшего поколения.

Наши исследования, однако, говорят о другом. Молодые менеджеры преданы своей работе, но это скорее преданность делу, интересу, нежели слепая преданность компании. Они отказываются делать все, что прикажут, и участвовать в любой инициативе компании даже за дополнительное вознаграждение. Они считают, что много рабочего времени уходит попусту на всякую ерунду и что, занимаясь неинтересной работой, успеха не добиться. Кроме того, они знают, что профессиональная жизнь оказывает огромное влияние, позитивное или негативное, на жизнь личную.

Парадоксально, но наличие множества в высшей степени честолюбивых сотрудников, сосредоточенных на карьере, рвущихся на вершину служебной лестницы, вовсе не гарантирует процветание организации. Кстати сказать, таких людей недолюбливают и коллеги, и начальники, потому что амбиций у них невпроворот, а умения работать в команде не хватает. В идеале организации требуется лишь несколько этих честолюбцев, но много таких, кому больше, чем карьерный рост, нужны интересная работа и адекватное вознаграждение.

Компании, в которых слишком высоко ценят усердие и карьерный рост и недооценивают хорошее исполнение и гордость за свое дело, стоят на зыбкой почве. По мере стабилизации темпов роста у них будет все меньше возможностей для развития.

Так как многие берутся за неподходящую работу, польстившись на высокую зарплату или солидное положение, наша следующая рекомендация касается организационной структуры и политики поощрений.

Принципы иерархии и вознаграждения в большинстве организаций просты и одномерны: чем выше, тем начальственнее и тем больше вознаграждение. Успех соотносится с местом на иерархической лестнице, что было бы правильно, если бы, кроме опытных руководителей, других опытных и профессиональных людей в компании не было. Но это, конечно, не так. В большинстве организаций высших руководящих должностей немного, и, хотя они важны, жизнедеятельность компании обеспечивают рядовые сотрудники. Чтобы их поощрять, нужна гораздо более гибкая система мотивирования.

Эдгар Шейн (Edgar H. Schein. Career Dynamics. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978) выделил критерии соответствия менеджеров их работе и должности — он называет их «должностными якорями». Одни люди действительно обладают необходимыми для управленцев данными, другие с большим удовольствием работают в научной или производственной сфере, третьи руководствуются в своей карьере жаждой творчества. У четвертой и пятой групп другие «якоря» — безопасность и автономность.

Недостаток многих организаций в том, что их простая структура открывает перед честолюбивыми и талантливыми сотрудниками единственный путь роста и создает тем самым препятствия для честолюбивых и талантливых людей, которые не хотят подниматься по иерархической лестнице. Если организации хотят, чтобы в них работали люди разных типов, им нужно развивать разные схемы поощрения и продвижения по службе. Некоторые высокотехнологичные компании создают схемы поощрений отдельно для руководителей и отдельно для рядовых сотрудников. Возможно, в будущем появятся системы поощрений, стимулирующие творчество и предприимчивость.

Третья наша рекомендация заключается в следующем: руководители должны помогать своим подчиненным формировать самооценку, понимать свои душевные склонности и ценности, чтобы они не оказались на несоответствующих должностях и их карьера не развивалась по «принципу Питера». (Этот принцип, названный по имени американского педагога Лоренса Питера, гласит, что в любом учреждении сотрудники продвигаются по службе до тех пор, пока не достигают уровня некомпетентности, и остаются на этом месте, оказывая отрицательное воздействие на организацию в целом.) Нужно также обращать более пристальное внимание на качество работы подчиненных, честно и открыто обсуждать с ними их сильные и слабые стороны.

Из всех оплошностей, которые допускают руководители, самая разрушительная — неискренность в отношении карьерного роста подчиненных. В то или иное время, в той или иной степени многие менеджеры соблазняли людей перспективами продвижения по службе, зная, что на самом деле особых шансов у тех нет. В результате сотрудники разочаровываются и даже уходят из компании. Это прямое следствие неискренности, но она дает и замедленный эффект, гораздо более серьезный. Разочарование в конце концов ударит и по личной жизни человека — причем, возможно, как раз в то время, когда менять работу ему будет уже поздно.

Едва ли не каждый год в компаниях происходят реорганизации или реструктурирование; внезапные перемены во внутренней политике вызывают у сотрудников тревогу и приводят к избытку негативных эмоций.

Руководители могут уменьшить стресс, защищая своих подчиненных от разного рода проблем. Прекрасный тому пример подает молодой руководитель отдела зарубежных связей крупного банка. У него очень напряженная работа. Когда мы спросили, как он с ней справляется, он ответил: «Я защищаю своих подчиненных и доверяю им. Когда начальники начинают выяснять, по чьей вине вчера или позавчера произошла ошибка, я говорю, что это не их дело. И предлагаю им попробовать поработать за меня. На этом все расспросы прекращаются».

Мы поинтересовались, каково это — доверять подчиненным, если в отделе за день можно растратить миллионы. Он ответил: «Доверяю, потому что так надо. И я научился показывать им, что я им доверяю: предоставляю им самим делать свою работу и помогаю только тогда, когда они просят».

В данном случае мы имеем дело с «ударопоглощающим» менеджером. Принимая на себя все давление извне, в своем отделе он служит амортизатором. У него язва, у него обкусанные ногти, но подчиненные его любят.

Такие руководители — редкость. Но топ-менеджерам, безусловно, нужны люди, готовые защищать других от ударов. И через какое-то время этих «ударопоглотителей» нужно переводить на другую работу. Можно защищать подчиненных от проблем и тревог (в какой-то мере это одна из обязанностей руководителя), но не бесконечно.

**Чья это жизнь, в конце концов?**

Наверное, любой руководитель убежден, что его личная жизнь организации не касается. При этом он вправе ожидать, что, предлагая ему серьезную работу, например, в Латинской Америке, компания сочтет законным его беспокойство по поводу, скажем, троих детей и работающей жены и примет в расчет его проблемы.

Когда мы рекомендуем компаниям следить за тем, чтобы их сотрудники занимались подходящим для них делом, создавать условия, в которых людям было бы легче переживать разного рода преобразования, и формировать у сотрудников правильную самооценку, мы вовсе не призываем к благотворительности. Все это — условия здорового морального климата и продуктивной работы организации. Нести ответственность за моральное благополучие сотрудников, признавать эмоциональные аспекты работы и карьеры — в ее же интересах.

Даже если организации предпочитают игнорировать эти вопросы, новое поколение менеджеров (прежде всего те, чьи жены тоже работают и делают карьеру), с другими ценностями и образом жизни в конце концов поставит руководство перед необходимостью рассмотреть проблему влияния работы на личную жизнь.

Как вариант. Конечно, разделить жизнь на рабочую и личную идеально не удастся никогда. Люди не роботы, но это не повод углубляться в свои психоэмоциональные конфликты на рабочем месте. Это минус себе, компании и будущей прибыли. Мне в этом плане близка фраза Любарова: «Нельзя помочь тому, кто сам себе не нужен». Проверено.

# Вы карьерист? Определите свой тип мотивации

Можно ли найти баланс между свободой и карьерой?

*Сотрудники Гарвардской школы бизнеса Борис Гройсберг и Робин Абрахамс рассказывают в новом посте о типах карьеристов. Мы выбрали несколько важных пунктов (остальное читайте по ссылке в конце).*

Разным людям приносят удовлетворение разные вещи. Чтобы понять, какие именно, можно воспользоваться моделью профессора менеджмента Бруклина Дерра. Он описывает пять основных «карьерных ориентаций», которые могут меняться со временем, в зависимости от жизненных обстоятельств.

**Движение вперед**. Некоторые люди сфокусированы на повышении зарплаты, на новых должностях, на расширении своей власти. Они готовы работать допоздна и участвовать в офисных интригах. Но в районе 30 лет (плюс-минус) люди начинают думать о других целях.

**Надежность и безопасность**. Есть люди, которые стремятся к регулярности и предсказуемости в работе, они мотивированы на то, чтобы вписываться в коллектив и в его культуру. Они избегают риска и озабочены не столько продвижением по службе, сколько чувством контроля. Такую мотивацию трудно признать: кажется, это винтики корпоративной машины, а таким никто не хочет быть. Но люди, которых мотивирует безопасность, лояльны и готовы приложить дополнительные усилия, когда это важно для компании — а не только ради собственной славы.

**Свобода**. Дерр говорит, что с такими людьми работать трудно, а под их началом — практически невозможно; они чрезвычайно изобретательны и идут на все, чтобы добиться своего. Они хотят автономии и возможности самим решать, что делать. Они не очень терпимы к правилам, отчетам и прочей бюрократии. Однако прежде чем достичь автономии, нужно поработать и на других.

**Достижения**. Такие люди очень хотят быть полезными, решать проблемы, создавать что-то новое, чувствовать сопричастность. Они амбициозны и порой ведут себя довольно своеобразно. Они ищут более стимулирующую работу, пусть даже не на самых высоких позициях. И они готовы в какой-то мере поступиться автономией ради увлекательной и осмысленной работы (например, поступить на военную службу, если она им кажется таковой).

**Баланс**. Если вам кажется, что в каждой из этих ориентаций для вас что-то есть, то значит, вы ориентированы на баланс. Такие люди хотят объективных карьерных успехов, но и личного развития, тесных отношений с коллегами, и они стараются со временем добиться всего этого. Они не готовы жертвовать личной жизнью ради работы, но не станут и браться за слишком легкую работу, лишь бы освободить побольше времени для семьи.

Попробуйте понять, какая ориентация важнее для вас обычно, а какая — именно сейчас.

# Если есть вдохновение

**Если есть вдохновение, не считаешь, сколько работать. Но иногда нужны «пит-стопы»**

**Лусине АБГАРЯН,**  
HR-директор компании Kelly Services

Я отношусь к той категории людей, которые не считают работу чем-то обязательным и неприятным. Поэтому четкой границы между работой и всем остальным я не провожу. **Work-Life Balance для меня – это возможность работать вволю**, когда работается; общаться и проводить время с родными, когда нужно и когда хочется.

Я человек увлекающийся и в периоды вдохновения могу работать больше, чем полезно и правильно с общепринятой точки зрения – по 10–12 часов. При этом я не чувствую себя обделенным или несчастным человеком. **Work-Life Balance – это не равное распределение времени для работы и личной жизни**, а в принципе возможность заниматься тем, что тебе интересно здесь и сейчас.

Главное, чтобы не возникал комплекс «жертвы», **не появлялось чувство, что не успеваешь сделать что-то другое, важное, из-за работы**. Для меня это основной ориентир «оптимально» затрачиваемого времени. Поэтому жертвовать личными делами из-за работы не люблю, однако, сбалансировать одно с другим, даже в выходные, могу. Чтобы ограничить свое рвение, хожу на курсы рисования, а в выходные обязательно плаваю под руководством инструктора.

Вообще нужно слушать себя – если физический и психический тонус позволяет работать, беспокоиться не о чем. Но важно вовремя остановиться и восстановиться. **Раз в квартал я устраиваю «пит-стопы»** – длинные выходные с пятницы по понедельник, чтобы выспаться, перевести дух и двигаться дальше.

**Хорошо отдыхает тот, кто хорошо работает. Даже если работа занимает 10-12 часов**

**Цезарий ПИСКОРЦ,**  
Директор по работе с персоналом компании Philips (Россия, Украина, Беларусь и Средняя Азия)

Дело не в том, сколько времени проводить на работе, а сколько – дома. Дело в другом: уметь по-настоящему отвлекаться от дел, чтобы на следующий день вернуться к работе отдохнувшим. Мой принцип: **соблюдать баланс сил и энергии, распределяемых между работой и домом**.

К примеру, есть **сотрудник, который проводит на работе 10–12 часов,** но при этом получает большое удовлетворение от работы. Его руководство довольно им, коллеги поддерживают его. В конце дня **он чувствует себя физически уставшим, но в эмоциональном плане он счастлив**. Дома проводит с детьми не три часа, а всего час, но все это время посвящает именно им.

Что **происходит у человека, который работает ровно восемь часов в день**, но не доволен атмосферой, в которой ему приходится трудиться? В основном он делает вещи, которые ему не нравятся. Его руководитель постоянно указывает на его ошибки, случаются конфликты с коллегами. Физически он не устает, но **в эмоциональном плане разбит**. Дома он думает о проблемах на работе.

Нам приходится отвечать требованиям времени и, **если мы хотим быть успешными, нам часто нужно задерживаться в офисе**. Компании требуют большей эффективности от сотрудников, ведь конкуренция очень жесткая. Необходимо принять правила игры и постараться найти в работе максимум положительных моментов. И, конечно, важно ее любить.

В то же время нужно помнить, что наши физические силы не безграничны, и **устраивать себе отдых**. Например, я заранее планирую себе три отпуска в год продолжительностью по пять дней. В эти дни я полностью отключаюсь от работы, остаюсь без телефона и без компьютера, посвящаю время себе, жене и детям. И возвращаюсь в Москву бодрым и счастливым.

**Соблюдать Work-Life Balance не значит работать с 8.59 до 18.00**  
**Софья ЧЕРНОВА,**  
HR-директор Nike LLC (Россия)

Для меня понятие баланса работа/жизнь давно вышло за рамки «уйти домой в шесть часов вечера». Как раз **сидение на работе по часам и приводит к дисбалансу работы и жизни**. Для меня, как и для многих сотрудников Nike, понятие баланса – это понимание того, что мои личные принципы и убеждения согласуются с ценностями компании. У нас внедрены возможности гибкого графика работы; используются технологии, благодаря которым сотрудники могут работать из дома.

Наблюдая за лидерами компании, я обратила внимание, что всех их объединяет одно: они состоялись не только на работе, но и в семье. Я точно знаю, в расписании каждого из них есть обязательная пробежка в парке или тренировка с футбольной командой. Закон успеха прост: **гармонично расставлять приоритеты, не допускать «перекоса» в какую-либо сторону**.

В нашей компании есть **формула успеха, позволяющая соблюдать баланс между работой и жизнью**. Она состоит из «максим» (ценностей). Их всего одиннадцать, но скажу о двух. Первая звучит: «Simplify and go», то есть «Упрощай и действуй». Это помогает уверенно и оперативно выполнять работу, не застревая в раздумьях и переживаниях. Вторая максима «Innovation is our nature», то есть «Инновации – это наша суть», – о том, что мы стремимся быть первыми во всем, и в подходе к условиям работы сотрудников в том числе.

Руководители, работающие в Nike, убеждены: **если человек появляется на рабочем месте в 8.59, это не значит, что он демонстрирует высокую эффективность**. Бизнес-результаты напрямую связаны с четкой постановкой целей, с вовлеченностью сотрудников в процесс, с ориентацией на их таланты, понятными возможностями развития, обратной связью. Есть ли в списке ограничения? Нет, это только возможности.

Вы чувствуете себя одиноким   
Больше 50% людей трудоспособного возраста испытывают одиночество, находясь в своем трудовом коллективе. Это негативно сказывается на результатах работы. Что делать? В проблеме разбирался Шон Хантер   
26 августа 2014, в 08:27   
Автор   
Служба новостей [Онлайн]   
Выбор редактора:   
Карьера: шесть правил от Арнольда Шварценеггера   
10 способов стать креативнее   
Как понять, что пришло время сменить работу   
Как вы ощущаете себя на работе? Ответьте на следующие вопросы по шкале от 1 до 10:   
«Я чувствую, что нахожусь не в ладу со своими коллегами».   
«Мне не хватает дружеского общения на работе».   
«В моей организации нет никого, к кому бы я мог обратиться по какому-либо вопросу».   
«Я чувствую себя покинутым».   
«Я не чувствую, что могу с кем-то поговорить по душам в этой компании».   
Вот некоторые вопросы, которые исследователи задали 786 специалистам и их руководителям, чтобы определить, испытывают ли они чувство одиночества, находясь в рабочем коллективе, а затем сопоставить полученные результаты с их текущей производительностью труда.   
  
Недавние исследования показали, что больше половины из нас в какой-то момент переживают периоды глубокого одиночества в своей профессиональной жизни. Но одиночество — это не депрессия, не застенчивость, не слабые навыки общения и это, конечно же, не сосредоточенность на самом себе и своих внутренних переживаниях. Это больше — чувство отчужденности, отрыва от общества и людей — чувство отсутствия принадлежности к какому-либо месту или культуре. И последствия от того, что в компании работают настолько одинокие люди, довольно ощутимые. Наше чувство принадлежности к команде оказывает непосредственное влияние на нашу приверженность общей задаче и поставленным целям, на четкое осмысление своей роли и на эффективность совместной деятельности.   
Если рассматривать одиночество на работе под другим углом, мы, чтобы выжить, надеваем на себя оболочку — одежду, которая также защищает нас от этой неблагоприятной среды. То есть мы намеренно скрываем наше подлинное самосознание. Что происходит, когда мы чувствуем себя одинокими на работе? Мы начинаем выдавать себя за кого-то другого. И когда мы начинаем быть тем, кем на самом деле не являемся, это приводит к эмоциональному срыву.   
И не только это. Одиночество также отражается и на здоровье. Чувство социальной изоляции имеет прямую связь с повышением артериального давления и возрастанием риска сердечно-сосудистых заболеваний. Одиночество также негативно воздействует на качество сна, который в свою очередь влияет на мыслительный процесс, который… короче, вы поняли идею.   
Что делать   
Постоянное чувство одиночества часто приводит к ожиданию негативных результатов от взаимодействия с окружающими и проявлению враждебности. Если мы чувствуем себя социально изолированными в рабочем коллективе, мы начинаем думать, что одиночество никогда не прекратится. Другими словами, одиночество порождает одиночество. Вы должны разорвать этот порочный круг. Попробуйте сделать так: когда вас в следующий раз охватит чувство одиночества («Никто меня не понимает» или «Мне здесь не место»), попробуйте расценивать это чувство как эмоциональную реакцию на обстоятельства или на действия какого-то человека. И признайте, что у вас может быть и другая ответная реакция.   
И даже если у вас не получится вызвать в воображении благожелательную мысль, попробуйте вместо этого посмотреть на ситуацию с точки зрения других. Когда мы ставим себя на место других людей, мы учимся понимать их эмоциональное состояние, что в свою очередь способствует сближению.   
Если вы руководитель, вы должны понимать, что одиночество на рабочем месте — не частное и не личное дело каждого, это организационный вопрос корпоративной культуры. Если люди вокруг вас находятся в состоянии, близком к эмоциональному срыву, это не их проблема, это ваша проблема и проблема вашей компании. Помимо прямого и личного вмешательства, стимулируйте взаимодействие между всеми участниками вашей команды и оценивайте его с точки зрения того, насколько позитивным или негативным было это общение. И положительный отклик не означает, что вы просто скажете: «Это здорово!»   
Исследование показывает нам, что вспомогательные, уточняющие вопросы имеют даже большее значение, чем ободряющие высказывания. Так что в следующий раз, когда кто-то из ваших сотрудников предложит идею, которую вы сочтете интересной, расспросите его подробно: «Как вы к этому пришли?» или «Как вы думаете, с кем мы должны поговорить, чтобы воплотить это в реальность?»   
Автор — Шон Хантер (Shawn Hunter) — исполнительный продюсер и автор в OutThink

# Вы счастливы?

[Джилл Коркиндейл](http://hbr-russia.ru/blogs/1009/) 14.09.2015

Спасибо всем, кто откликнулся на [вопрос](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p16390/) прошлой недели: «Должна ли работа приносить счастье?». Мы услышали немало прекрасных подсказок от читателей — кто как достигает этой сложной гармонии: тут и философские обобщения, и личный опыт, и практические советы. Ваши ответы подтвердили, что эта тема для очень многих важна, и я еще не раз вернусь к ним, работая с клиентами.

Эта тема волнует меня в том числе и потому, что несколько лет назад я перестала чувствовать себя счастливой в своей профессии и понадобились решительные перемены. Проработав 16 лет журналистом, я внезапно почувствовала, как оказалась в тупике. Разбирая причины своей неудовлетворенности, я поняла, что тут сошлось несколько факторов: отсутствие ясного представления о дальнейшем карьерном пути, дискомфорт в нынешнем положении, потребность расширить свои навыки, желание сделать перерыв и оглядеться и, самое главное, потребность глубокого общения с людьми.

Последствия неудовлетворенности тоже были очевидны: я срывалась на коллегах, не получала удовольствия от своего дела. И тем не менее цеплялась за это место еще год, прежде чем сделать решительный шаг: не так-то легко было прислушаться к внутреннему голосу, который советовал бросить успешную карьеру. Мне очень повезло в том, что я довольно быстро сообразила, чего я хочу: я хотела стать коучем бизнес-лидеров. Но все равно это был нелегкий путь. Я утратила близость со многими знакомыми и даже друзьями, на чью поддержку рассчитывала, мой план жизни оказался несостоятельным, сбережения таяли, и прошло два долгих и тяжких года, прежде чем новый бизнес тронулся с мертвой точки.

Оглядываясь назад, я вспоминаю три совета, которые помогли мне пережить те нелегкие времена:

* Найди себе сообщество и систему поддержки
* Будь готова отказаться от самых любезных сердцу планов
* Продержись как минимум два года

Мне повезло найти друзей, которые поддержали меня и эмоционально, и финансово. Я вернулась в университет и познакомилась там с людьми, находившимися в том же положении и ставшими затем моими коллегами. Пришлось отказаться от первоначального плана и плыть по течению. Главное было не сдаваться — даже в самые трудные моменты (а сколько их было), и в итоге клиенты и знакомые поняли: я тут надолго.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Счастлива ли я теперь? Вот в чем вопрос, и, как мы уже поняли, ответить на него нелегко. Безусловно, я очень рада, что могу сама определять свою судьбу, что обрела свободу действий и вместе с тем гораздо больше общаюсь с людьми, чем прежде. Но не все так просто: если на одной чаше весов счастье и удовлетворенность нынешней работой, то на другой — множество тяжелых моментов, которые пришлось пережить. Думаю, на прежнем месте мне бы не удалось столько узнать и приобрести такой опыт, но, с другой стороны, я скучаю по журналистскому товариществу, по той активной жизни и постоянной подпитке ума.

Все в итоге сводится к свободе выбора, в ней-то, я полагаю, и заключается счастье. В возможности самому решать, насколько это посильно, чем ты хочешь заниматься и как к этому приступишь. Не все имеют возможность выбирать характер работы и коллег, но по крайней мере мы свободны в своем отношении к работе: можем быть открытыми, оптимистичными и позитивными, а можем — разочарованными и раздраженными. Советую вам заглянуть в труды представителей школы позитивной психологии — таких, как Мартин Селигман и Тал Бен-Шахар, — его гарвардский курс лекций о счастье вдохновил многих студентов.

Шесть советов Бен-Шахара по достижению счастья просты и практичны: примите свои эмоции (как позитивные, так и негативные), займитесь осмысленным делом (и на работе, и вне), поймите, что для вас главное, упростите свою жизнь, ведите здоровый образ жизни и постоянно выражайте благодарность окружающим вам людям.

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

Лично мне в жизни и работе очень помогло наставничество профессора Шрикумара Рао: профессор Рао и весьма практичен, и вместе с тем возвышен, он и вдохновляет, и помогает заняться своим делом. В ряде упражнений он подводит нас к умению самостоятельно строить свое счастье, быть устойчивым, прекратить «внутреннюю болтовню», проявлять уместный эгоизм и брать на себя ответственность за свое счастье.

Что вы об этом думаете? Можете ли вы поделиться своим опытом управления карьерой или ее изменения? Есть ли у вас простые советы, как придать больший смысл работе и жизни в целом?

**ДЖИЛЛ КОРКИНДЕЙЛ**

*Бывший редактор The Financial Times. Сейчас она занимается коучингом и пишет на темы глобального менеджмента и лидерства*

# Найти смысл в трагедии

Интервью брал Ади Игнейшес

Главный редактор Harvard Business Review

Жизнь Шерил Сэндберг казалась сказкой: отличная работа, любящая семья, она — автор мирового бестселлера. Но весной 2015 года во время семейного отпуска в Мексике у ее супруга, Дэйва Голдберга, случился сердечный приступ. Не­ожиданно Шерил пришлось справляться с новой для себя ролью — безутешной вдовы.

Сначала она пыталась вернуть себе точку опоры дома и на работе, а затем начала писать о своей боли. В Facebook, операционным директором которой она работает, Шерил опубликовала длинный пост о своих переживаниях и о чувстве изолированности. Этот пост (у Шерил почти два миллиона читателей со всего мира) вызвал горячую дискуссию на тему «как пережить трагедию».

Сэндберг делала все возможное, чтобы вернуться к обычной жизни. Она обратилась к своему другу Адаму Гранту, профессору Уортонской школы бизнеса и автору нескольких книг, чтобы узнать, что говорит наука о восстановлении после серьезных психологических потрясений. В результате они подготовили книгу «Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy». Недавно они встретились с Ади Игнейшесом в штаб-квартире Facebook в Менло-Парке (Калифорния), чтобы обсудить тему стрессоустойчивости — личной, командной и организационной — и способности к восстановлению.

**HBR: Почему вы решили написать о боли, которую пережили, потеряв мужа?**

**Шерил Сэндберг:** Смерть Дэйва — одна из самых тяжелых утрат в моей жизни. Сначала я думала, что не смогу прожить больше ни минуты, ни дня, ни недели, ни месяца. На меня смотрели, как на привидение, и боялись что-либо сказать. Проходили дни, затем недели, и мне все больше казалось, что я окружена невидимой стеной. Близилось завершение шлошима [в иудаизме — тридцатидневный траур], и я начала писать этот пост. Я не знала, стоит ли размещать его в Facebook, но потом подумала: хуже уже не будет, зато, может, станет немного легче. Так что я его опубликовала.

**Какую реакцию вызвала эта публикация?**

**Сэндберг:** Мои друзья и коллеги, наконец, перестали делать вид, что ничего не происходит, и начали говорить на тему, которую раньше боялись затронуть. Мне это очень помогло. Одна из подруг призналась мне, что почти каждый день проезжала мимо моего дома, но не решалась зайти. Теперь она зашла. Другие говорили, что им не хватало духа спросить, как я все это переживаю, — они стали задавать мне вопросы. Пост комментировали не только знакомые. Один мужчина поделился своей историей: его жена умерла накануне третьей годовщины свадьбы, и в память о ней он теперь помогает женщинам добиваться успеха в его мужской профессии. Друзья и незнакомцы писали друг другу слова поддержки. Думаю, именно эта реакция побудила меня взяться за книгу.

**Почему вы назвали книгу «Option B» — «План Б»?**

**Сэндберг:** Название возникло, когда я думала, кто бы мог заниматься с моим сыном «мужскими делами» — теми, которыми мальчишки занимаются с отцом. Мой друг Фил предложил план, но у меня вырвалось: «Это должен быть Дэйв». Фил ответил: «План А невозможен. Перейдем к плану Б и сделаем все, что можно».

**Как Адам стал вашим соавтором?**

**Сэндберг:** Адам — мой друг и отличный психолог и ученый. Я спросила его, как помочь детям пережить этот удар: больше всего я боялась, что они никогда уже не будут счастливы. Работая вместе, мы пришли к выводу, что стрессоустойчивость и способность восстанавливаться после серьезных потрясений — качества не врожденные, их можно развивать в себе, в детях, в компании, в своем окружении. Книга — наша попытка поделиться этими открытиями.

**Изменился ли ваш подход к управлению после того, как вы публично проявили чувства и продемонстрировали уязвимость?**

**Сэндберг:** Когда я вернулась в офис, то с трудом могла работать; даже совещания были для меня пыткой. Но когда меня жалели: «Неудивительно, что ты не можешь включиться, ведь тебе такое пришлось пережить», — это еще сильнее било по моей самооценке. Меня очень подбадривало, если кто-нибудь — чаще всего это был [глава Facebook] Марк Цукерберг — говорил мне после совещания, что я не выглядела полной дурой и даже выступала по делу. Так что теперь я стараюсь помочь коллегам, которые пережили несчастье, вновь почувствовать уверенность в себе. Когда у человека случается трагедия, он полностью в нее погружается. Очень важно, чтобы компания дала ему время справиться с горем и залечить раны. А когда сотрудник возвращается, не менее важно помочь ему осознать, что он способен хорошо работать, и не списывать его со счетов из-за того, что он болен или в трауре.

**Вы бы рекомендовали человеку, переживающему горе, как можно скорее вернуться к работе?**

**Сэндберг:** Ни в коем случае. Каждый по-своему справляется с душевной болью — универсальных сроков или способов не существует. В книге мы рассказываем о женщине, которая вышла на работу на следующий день после похорон мужа и столкнулась с осуждением коллег. Но она просто не могла находиться в одиночестве, ей нужно было куда-то пойти. Другим на возвращение в привычный ритм может понадобиться месяц или больше. Все индивидуально. Это же касается и того, насколько человек готов делиться своими переживаниями. Я в итоге открылась гораздо больше, чем ожидала, чтобы пробить стену изоляции. Не все к такому готовы. Нужно с уважением относиться к чувствам каждого.

**Когда коллега переживает утрату**

**Как должна действовать компания, когда кто-то из сотрудников оказывается в кризисной ситуации?**

**Адам Грант:** Как показывают исследования, компании только выигрывают от того, что помогают сотрудникам, попавшим в беду, — например, дают деньги или временное освобождение от работы тем, кому надо ухаживать за тяжелобольным членом семьи или восстанавливать дом после торнадо. Люди чувствуют, что о них заботятся. Они считают свою компанию «человечной», гордятся ею и не хотят из нее уходить. Это стоит взять на заметку организациям, стремящимся к росту и развитию.

**Многие зачастую не знают, что сказать коллеге, пережившему утрату, — поэтому молчат или говорят что-то не то. Что бы вы им посоветовали?**

**Сэндберг:** Прежде всего, признайте его боль. Поймите, что у него беда и этого не изменить. До того как я потеряла Дэйва, я всегда говорила слова поддержки или соболезнования коллегам, у которых выявили онкологическое заболевание или умер супруг, но больше я не возвращалась к этой теме, чтобы «не напоминать». После смерти Дэйва я поняла, насколько это абсурдно. Вы не можете напомнить мне, что я потеряла мужа, — я и так об этом помню. Так что просто скажите: «Я знаю, что у тебя и у твоих детей сейчас сложный период, как вы там?». Это будет поддержкой. Люди, которые говорят: «Ты с этим справишься», — очень добры. Но еще добрее те, кто говорит: «Мы с этим справимся».

**Когда люди спрашивают, могут ли они что-то сделать для вас, — это помогает?**

**Сэндберг:** Это очень мило, но это взваливает на человека, переживающего боль, дополнительный груз: он должен попросить о помощи и подумать, чем ему можно помочь. О чем вы будете просить, когда вас переполняет горе? У моего коллеги по Facebook Дэна Леви тяжело заболел и скончался сын. Когда Дэн был в больнице, его друг прислал ему смс: «Какой бургер тебе привезти?». Это был не вопрос: «Тебе чем-то помочь?». Если вы сделаете что-то конкретное, вы окажете неоценимую помощь.

**«Посттравматический рост»**

**Сомневались ли вы, стоит ли писать эту книгу, и волновались ли о том, как ее примут?**

**Сэндберг:** Думаю, любой, кто так откровенно делится своими переживаниями, испытывает волнение. Но я не теряю надежды найти хоть крупицу смысла в этой ужасной трагедии. Дэйв всегда очень много давал людям. На церемонии прощания наш друг Зандер Лури, ставший гендиректором SurveyMonkey (компании, которой руководил Дэйв), спросил, кто из присутствующих считает, что Дэйв изменил его жизнь. Поднялось море рук. В память о Дэйве я хочу помогать окружающим. Поэтому я решила поделиться собственным опытом и результатами исследований, на которые мы с Адамом опирались, а также рассказать невероятные истории других людей, переживших личную трагедию.

**Адам, какую цель преследовали вы?**

**Грант:** Мы не специалисты по горю. Я изучаю мотивацию и смысл. Шерил говорит с позиции личного опыта. Так что речь не только о том, как справиться с горем. Мы рассуждаем о сложных ситуациях, с которыми сталкивается каждый из нас. Как найти силы преодолеть их или хотя бы просто проявить упорство и не сдаться?

**«Восстановиться» — значит «вернуться в привычное состояние». Однако вы также пишете о «посттравматическом росте». Какой смысл вы в это вкладываете?**

**Грант:** Этот термин предложили психологи Ричард Тедески и Лоуренс Кэлхун. Они работали с родителями, потерявшими ребенка. Родители рассказывали им, что, хотя они испытывали невыносимую боль, им казалось: что-то в их жизни меняется к лучшему. После этого целый ряд исследователей пытался понять, в чем заключается феномен роста после травмы. Многие люди признавались, что в результате несчастья стали сильнее. У них появлялась уверенность: «Раз я справился с этим, то справлюсь с чем угодно». Одни чувствовали благодарность за то, что у них осталось. У других укреплялись отношения с близкими. Третьи обретали цель в жизни — они начинали к чему-то стремиться и жить осмысленно.

**Шерил, вам это знакомо? Вы испытывали нечто подобное?**

**Сэндберг:** Благодарность — однозначно. В самом начале Адам заметил, что все могло быть значительно хуже. Я не поверила своим ушам: «Ты издеваешься? Куда хуже?». Адам ответил: «У Дэйва мог случиться сердечный приступ, когда он был за рулем, а в машине находились дети». После этих слов мне стало легче хотя бы потому, что дети были живы, здоровы и счастливы. Предположение о том, что мысль о еще более жуткой трагедии может облегчить страдания, кажется абсурдным. Но она помогает ощутить благодарность за то хорошее, что по-прежнему остается в нашей жизни. Кому нужен рост такой ценой? Я, не раздумывая, отдала бы все, чтобы вернуть Дэйва. Но когда трагедия происходит, она может подтолкнуть нас к развитию.

**Можно ли добиться такого же развития, но без трагедии?**

**Грант:** Одно из существенных преимуществ нашей совместной работы в том, что жизненный опыт Шерил накладывается на теорию социальных наук. В результате у Шерил возникла мысль: «Если бывает посттравматический рост, почему не может быть предтравматического роста?». Я развел руками: «Ты вообще о чем?». Но это действительно сильная идея: люди не должны переживать трагедий, чтобы чему-то научиться.

**Вы когда-нибудь наблюдали предтравматический рост?**

**Сэндберг:** После смерти Дэйва моя приятельница Кэти Митик стала отправлять друзьям в их день рождения длинные письма, в которых рассказывала, за что она любит и ценит их. Некоторые из ее друзей подхватили эту идею и начали делать то же самое. Это отличный способ укрепить отношения, найти смысл жизни и ощутить благодарность — не дожидаясь трагедии. Думаю, мы наращиваем стрессоустойчивость, чтобы быть готовыми к любым неприятностям. А с неприятностями сталкиваются все — и в той или иной форме следуют плану Б.

**Развитие стрессоустойчивости**

**Существуют ли проверенные приемы для развития стрессоустойчивости?**

**Грант:** Если говорить о работе, то лучше всего учиться на собственных ошибках. Все допускают ошибки. Зачастую мы не готовы их признавать, но иначе стрессоустойчивость не развить. Я усвоил это в аспирантуре. Я ужасно боялся выступать на публике, но этот навык был мне необходим, поскольку я собирался стать преподавателем. Тогда я начал собирать отзывы. Я вызывался читать лекции перед незнакомой аудиторией, а затем раздавал формы обратной связи. Отклики были неприятными (в одном говорилось, что я так нервничал, что студенты и сами начинали ерзать и трястись), но полезными: я смог выявить свои ошибки и поставить перед собой цели, чтобы добиться прогресса. Было бы здорово, если б и на работе люди были так же открыты — могли критиковать и таким образом подталкивать друг друга к развитию.

**Все говорят о том, как важно учиться на своих ошибках, но у компаний это редко получается. Почему?**

**Грант:** Думаю, дело в самолюбии. Всем известно, что неудача может стать толчком к развитию, если мы видим в ней такую возможность. Но я не знаю никого, кто хотел бы попасть в крутую передрягу, просто чтобы чему-нибудь научиться. Неудача — всегда неожиданность. У нас тут же включаются механизмы защиты самолюбия и репутации, и мы пытаемся доказать себе и окружающим, что мы — не идиоты. Именно это стоит на пути улучшений и прогресса.

**Как научиться извлекать пользу из неудач?**

**Грант:** Когда я работаю с руководителями, я прошу их обращать внимание не только на то, как они себя ведут в конкретной ситуации, но и на то, как они реагируют на обратную связь. Поразительно, с каким удовольствием они начинают принимать отзывы, особенно люди, которые всегда и во всем стремятся быть первыми, — они искренне хотят получить высший балл!

**Как помочь компаниям учиться на ошибках?**

**Грант:** Прежде всего нужно развивать культуру, в которой сотрудники не боятся говорить о своих промахах. Эми Эдмондсон из Гарвардской школы бизнеса провела исследование в больницах, чтобы понять, как предотвратить основные медицинские ошибки. Она выяснила, что сотрудники быстрее обучаются и чаще избегают проблем, если психологически чувствуют себя в безопасности: могут рисковать и открыто обсуждать ошибки, понимая, что их не накажут.

**Как известно, в Facebook сотрудников побуждают не бояться рискованных шагов, даже таких, которые могут привести к провалу. Как вам удалось выстроить такую корпоративную культуру?**

**Сэндберг:** Мы учимся в том числе у других компаний. Однажды топ-менеджеры Facebook ездили на тренировочную базу морской пехоты Куантико в Вирджинии. Там мы выполняли сложные задания и наблюдали, как после каждого из них морские пехотинцы делали полный отчет с разбором всех ошибок. Раньше подобный подход показался бы мне чрезмерным. Но мы поняли, что, если сделать такие разборы частью корпоративной культуры, компания никогда не перестанет учиться.

**Стрессоустойчивые организации прекрасно умеют подстраиваться под меняющиеся условия. В чем их секрет?**

**Грант:** Стрессоустойчивость зависит от того, как и насколько быстро вы реагируете на неблагоприятные обстоятельства. В идеале нужно создать такую стратегию повседневных действий, которая подошла бы и для кризисной ситуации. Интересный пример — компания SpaceX. Запуск ее ракет раз за разом проваливался, и глава компании Илон Маск (об этом он рассказал нам сам) попросил сотрудников составить список из 10 наиболее вероятных причин неудачи на старте. (Как выяснилось, один из взрывов был вызван 11-й причиной, так что, возможно, мораль в том, что следует составлять список из 11 пунктов.) Организации, устойчивые к стрессу, умеют внедрять такие стратегии в свою практику. Они составляют исчерпывающие списки потенциальных проблем, сверяются с ними, прежде чем что-то предпринять, и постоянно расширяют их.

**А Facebook готовится к неожиданным кризисам?**

**Сэндберг:** Марк часто говорит, что компания терпит неудачу в двух случаях: когда не достигает своей цели и когда достигает цели, которая была недостаточно амбициозной. Он не хочет, чтобы мы оказались во второй ситуации, потому что фактически это будет означать, что мы потерпели поражение, даже не начав действовать. Нужно приучить всех ставить перед собой амбициозные цели, создать психологически комфортные условия, чтобы сотрудники анализировали и признавали свои ошибки, и быть готовыми учиться и исправлять недочеты.

**HBR не раз писал о том, что на нашу стрессоустойчивость влияет возможность отдохнуть, то есть сделать запланированный или внеочередной перерыв в работе, а также на время отказаться от техники.**

**Грант:** Да, и тому есть масса подтверждений. Но я думаю, мы слишком узко понимаем «перерыв в работе». Как показывает исследование Ким Элсбах из Калифорнийского университета в Дейвисе, один из самых эффективных способов сделать перерыв — заняться механической работой. Рутинные задания освобождают мозг для творческого мышления. Мы совершаем ошибку, не допуская сотрудников, которые развиваются, осваивают новые навыки и повышают квалификацию, к рутинной работе. Переключаясь ненадолго с решения сложных творческих задач на, скажем, ввод данных в таблицу, мы получаем возможность перезарядиться.

**Часто говорят, что справиться со стрессом нам помогает чувство юмора. По вашему, какую роль юмор играет в сложных жизненных ситуациях?**

**Сэндберг:** Огромную. Редактор нашей книги Нелл Сковелл также пишет сценарии для телевизионных комедийных сериалов, а еще у нее четверо братьев и сестер. Так вот, на похоронах матери она встала с конвертом в руках и заявила: «В этом конверте имя маминого любимчика». В такие моменты возможность рассмеяться, пусть на секунду, невероятно облегчает стресс. Вы думаете: «О, Господи, все будет хорошо».

**Вы пишете: чтобы развить стрессоустойчивость у детей, нужно, среди прочего, помочь им осознать свои сильные стороны. В случае с сотрудниками эта модель тоже работает?**

**Грант:** Думаю, да, с той лишь оговоркой, что быть родителями не в пример сложнее, чем руководить компанией. Один из факторов, способствующих развитию стрессоустойчивости у ребенка, — убежденность в том, что он небезразличен окружающим: что с ним считаются, на него полагаются, ему доверяют. Если ребенок ощущает себя пустым местом, последствия могут быть самыми печальными: асоциальное или девиантное поведение, агрессия. По аналогии, обязанность руководителей донести до каждого подчиненного, что его работа не остается незамеченной. С этой целью начальники обходят сотрудников и общаются с ними — такой стиль управления весьма популярен. Кроме того, у людей должно быть чувство, что им доверяют и могут на них положиться. Многие руководители боятся просить о помощи, но сотрудникам важно видеть, что они могут на что-то повлиять. Если босс скажет: «Я не знаю, что делать в этой ситуации», это произведет сильнейший эффект.

**Как справиться с массовой скорбью**

**Выборы в США вызвали схожие со скорбью симптомы, вероятно, у половины населения страны. Как компания может справиться с подобным явлением?**

**Грант:** Отвечу как преподаватель университета. Реакция на выборы была самой разной: одни были счастливы, другие — подавлены, некоторые не знали, что думать или чувствовать. Было много разговоров о том, насколько допустимо обсуждать вопросы политики в учебных заведениях или на рабочих местах. Я глубоко убежден в важности свободного интеллектуального обмена — в этом и заключается задача университетов. В аудитории я объявил: «Мы с вами обсудим динамику выборов и их влияние на развитие лидерства». Несколько студентов с консервативными политическими взглядами признались: им пытались внушить, что в университете Лиги плюща неприемлемо быть республиканцем. Это ненормально, точно так же, как ненормально разрывать дружбу с человеком, придерживающимся иных политических убеждений. Ведь главное, как человек к тебе относится и как ведет себя в обычной жизни.

**Шерил, ваша предыдущая книга «Не бойся действовать» стала бестселлером, хотя некоторые критиковали ее, говоря, что ваша жизнь слишком отличается от жизни большинства людей, а потому ваши советы нельзя считать руководством к действию. Как вы думаете, с какой критикой может столкнуться новая книга?**

**Сэндберг:** Я знаю, как мне повезло, — я имею в виду не смерть Дэйва, а другие аспекты моей жизни. У меня отличная работа, замечательный начальник, ресурсы, доступные далеко не каждому. Я понимаю, что жизненные сложности могут быть самыми разными. Поэтому в книге «План Б» я не только рассказываю свою историю, но и привожу результаты исследований и истории других людей, которые столкнулись с испытаниями. Никто не должен переживать потрясения в одиночку.

# Как смириться с нелюбимой работой – 6 советов

20 декабря 2017

Миля Котлярова Автор telegram-канала Remote & Freelance

К сожалению, работа приносит удовольствие далеко не всем. Одних она раздражает своей рутиной, другие жалуются на постоянный стресс. Казалось бы, если не нравится работа, то нужно ее бросать. Но что делать, если по каким-то причинам вы не можете уйти?

Миля Котлярова, автор telegram-канала о фрилансе и удаленной работе Remote & Freelance, рассказала Rusbase, что делать, если не получается бросить работу прямо сейчас.

Если нет возможности уйти на фриланс

Интернет пестрит статьями на тему счастья и продуктивности и чаще всего советует вполне очевидные вещи: бросайте то, что вам не нравится, говорите «нет» тому, что не вызывает у вас энтузиазма. И это хорошие советы.

Если вам что-то не нравится, нужно как можно скорее от этого избавляться. Насилие над собой снижает качество жизни, отнимает мотивацию вставать по утрам и в конечном счете приводит к депрессии.

Однако никто не говорит, что делать, если бросить работу или проект вы по какой-то причине не можете. Ведь жизнь не так проста, как посты в Facebook. На вас может висеть ипотека, переезд, дети, пожилые родители — да мало ли что еще? И вот так взять и сменить работу в ближайшие месяц-два подчас просто нет возможности.

При этом работа может быть ненавистна, каждый день — как каторга, а рассказы счастливчиков, занимающихся любимым делом и получающих с него хороший доход, вызывают только раздражение.

Я совмещаю удаленку и фриланс, и у меня было немало ситуаций, когда хотелось все бросить и уйти в тибетские монахи.

Но я взрослый ответственный человек и на полпути проекты не бросаю, поэтому вывела для себя несколько способов справиться с негативным отношением к текущим проектам и завершать дела без жертв и последствий.

1. Отдыхайте от задач, которые вам не нравятся

Мой главный лайфхак в таких случаях — разделить задачи на приятные и неприятные и вторые выполнять только по вдохновению. Я давно заметила, что некоторые вещи, особенно имеющие отношение к творчеству, у меня идут только под особое настроение.

Если себя заставлять, все равно придется долго и нудно прокрастинировать, продвигаться «в час по чайной ложке», а потом еще и переделывать. А вот если есть запал, работа идет быстро и выполняется за пару часов.

Мой опыт. Я брала проекты на фриланс и днями не могла себя заставить сесть за работу, особенно когда дело касалось какой-нибудь свадьбы, в которой одних только исходников на 10 часов. Монтировать я люблю, а вот отсматривать материал и выбирать хорошие моменты — нудный и очень долгий труд.

В итоге я поделила проект на несколько этапов: отбор материала в два-три подхода (делила количество файлов на равные партии и разбирала за подход только одну), потом монтаж (обычно тоже в два подхода) и цветокоррекция.

Между этапами и подходами — обязательный перерыв в несколько дней. Когда я знала, что мне не нужно сидеть сразу над всем проектом весь день, а можно потратить два-три часа сейчас и столько же в конце недели, каждый этап выполнялся на одном дыхании.

2. Распланируйте задачи с вечера

Если каждое утро вы просыпаетесь с мыслью о том, что ненавидите этот день, настало время планирования.

С вечера определите, какими рабочими задачами вы будете заниматься в первую очередь. Скорее всего, есть дела, которые вас не очень напрягают или даже нравятся: поставьте их первыми в списке.

День начнется веселее, и дальше будет уже не так сложно — войдете в рабочий ритм.

Мой опыт. Мне проще начинать день с дизайна и монтажа. Если таких задач нет, то просматриваю почту и общаюсь с партнерами. После пары простых завершенных дел намного проще взяться за остальные.

3. Оптимизируйте сложные процессы

Иногда работа раздражает своей рутиной: каждый день одно и то же, скучный монотонный труд. Подумайте, можете ли вы это изменить? Привнести творчества? Ускорить выполнение одних задач и делегировать — другие?

Мой опыт. В прошлом году я занималась монтажом уроков, и один процесс в цепочке был очень нудным и выводил меня из себя. Настолько, что я попросила внеочередной отпуск, чтобы отдохнуть от него.

Вернувшись на работу, я придумала, как этот процесс упростить, дело пошло быстрее, и он даже начал мне нравиться. Причем идея была очевидной, но она не приходила мне в голову из-за замыленности взгляда и усталости.

Если решения о делегировании или изменении каких-либо задач принимаются начальством, не стесняйтесь говорить о них. А еще не бойтесь сообщать о том, что какие-то задачи вы выполнять не можете или не хотите.

Честность — лучшая политика: вы избавитесь от раздражения и будете выполнять свою работу лучше, а это в конечном итоге выгодно для всей компании. Также и с задачами, которые вам интересны: пусть они не относятся к вашей должности, но вы ничего не потеряете, если попросите вам их дать. Вполне возможно, что начальство согласится и даст вам шанс себя проявить.

4. Возьмите отпуск и хорошо отдохните

Некоторые люди гиперответственны и не могут оставить работу ни на день. Уходят в отпуск и все равно всегда находятся на связи — на всякий случай. Но в этом нет смысла.

Каким бы потрясающим работником вы ни были, не стоит думать, что вы настолько незаменимы. Поверьте, ваши коллеги спокойно справятся без вас, даже если утверждают обратное.

Поэтому отключайте ноутбук и планшет, переводите телефон в авиарежим и садитесь в самолет: пришло время отдохнуть. Вполне вероятно, что раздражение от работы у вас от банального перенапряжения. Две недели валяйтесь на пляже и пейте коктейли или изучайте новые города и думать не смейте о работе: пусть ваш мозг отдохнет.

Если ситуация критическая, а запланированный отпуск нескоро, попросите пару дней отгула или отпуск за свой счет.

Лучше не получить лишние несколько тысяч, чем потом слечь с депрессией и эмоциональным выгоранием. Которые, кстати, еще и иммунитет снижают.

5. Ищите новую работу

В конечном итоге, если нынешняя работа вас все-таки достала, лучше найти новую. Возможно, стоит подкопить денег на то время, что вы будете ее искать или «выруливать» на привычную зарплату. Договоритесь с близкими о поддержке, попросите друзей узнать, не открыты ли в их компаниях вакансии.

Если не хотите снова в офис, подумайте об удаленке, фрилансе или собственном бизнесе. В конце концов, попробуйте смежную сферу или просто другую компанию — возможно, дело именно в месте работы, а не в ее сути.

Работы много, а если у вас есть опыт и достаточно упорства, то вы обязательно найдете приятную альтернативу. Главное, помните, что ваша жизнь — в ваших руках, и только вы решаете, как она сложится.

6. Не забывайте о себе

Иногда выгорание наступает, когда у человека не остается в жизни ничего, кроме работы. Поэтому очень важно заметить это состояние и что-то предпринять: чаще видеться с друзьями, выбираться за город, вспомнить свои увлечения. Иногда полезно даже просто «поплевать в потолок». Главное, не думать в это время о делах.

Важно, чтобы вы перестали ассоциировать себя со своей должностью: например, если вы хороший маркетолог, то вы вполне можете быть им и в другой компании, и на фрилансе.

А в свободное время будьте кем-то еще — спортсменом, коллекционером, зоозащитником.

Относиться к работе как к способу заработка — нормально

И, наконец, ремарка для самых придирчивых: конечно же, работа должна приносить удовольствие. И круто, если вы нашли именно такую, тогда перечисленные советы вам не пригодятся. Но не все могут и хотят быть «специалистами в своей области» 24 часа в сутки.

Относиться к работе, как к способу заработка, применению своих навыков и знаний и чему-то, что занимает 8 часов в день, тоже нормально.

# Почему вы недовольны жизнью и работой

**18 апреля 2019**|**Керан Сетия**

Лет восемь назад я обнаружил, что моя жизнь превратилась в рутину. Профессор философии с бессрочным контрактом в престижном университете — казалось бы, я сделал карьеру моей мечты. Я закончил аспирантуру, неутомимо следовал правилу «публикуй или погибнешь!», прошел через муки поиска постоянного контракта и повышения. Обзавелся женой, ребенком и ипотекой. Я занимался любимым делом, и все же перспектива делать одно и то же — день за днем, год за годом — начала меня удручать. Я закончу статью, опубликую ее и перейду к следующей. Я обучу нынешний поток студентов, они уйдут, и их места займут другие. Я видел свою карьеру как на ладони. И переживал кризис среднего возраста.

Я быстро понял, что не одинок. Когда я пожаловался на судьбу друзьям, они сперва начали шутить, а потом поделились похожими историями о выгорании, тупике и сожалениях, застигших их в расцвете, казалось бы, успешной карьеры. Возможно, вы слышали то же самое от своих наставников и коллег или сами переживаете нечто подобное. Недавние исследования подтверждают, что для многих средний возраст — самый трудный период жизни. В 2008 году экономисты Дэвид Бленчфлауэр и Эндрю Освальд выяснили, что график субъективной оценки удовлетворенности жизнью похож на букву U: в юности она высока, примерно к 45 годам снижается до минимума, а затем снова растет. Эта тенденция проявляется во всем мире как у мужчин, так и у женщин. График не меняется даже под действием таких факторов, как, например, рождение детей. Его кривизна плавная, но статистически значимая: средний перепад в оценках между 20 и 45 годами сравним с падением удовлетворенности жизнью после увольнения или развода.

Данные об удовлетворенности жизнью согласуются с более ранними исследованиями, касающимися работы. В статье 1996 года, основанной на опросе более 5 тыс. ­британских работников, говорится, что график удовлетворенности сотрудников также имеет U-образную форму, хотя здесь низший предел достигается раньше, в возрасте около 39 лет. Еще в 1965 году Эллиот Жак (психоаналитик, автор термина «кризис среднего возраста») обращал внимание не на пациентов среднего возраста, вступающих во внебрачные связи, а на резкие перемены в творческой жизни художников, от Микеланджело до Гогена, недовольных прежней работой.

Причины «кризиса середины карьеры» не вполне понятны. Почему удовлетворенность работой снижается в среднем возрасте? Судя по моему опыту и по рассказам друзей, причин много: разочарование, сужение круга альтернатив и засилье проектов, которые завершаются и сменяются новыми.

Обратившись за ответом к философии, я выяснил, что, хотя древние и современные мыслители мало что говорят о кризисе среднего возраста, в их трудах можно найти методы переосмысления карьеры и отношения к ней. Эти методы не только терапевтические, но и диагностические. Они помогают понять, является ли ваша неудовлетворенность признаком того, что вам нужно сменить работу, или же она говорит о том, что пора изменить свой подход к этой работе. Резкие перемены порой ведут к успеху, но они не всегда целесообразны; кроме того, есть способы справиться с разочарованием, не меняя работу.

**Сожаления о прошлом**

Некоторые философы говорят о необходимости принять то, что нельзя изменить. Жизнь идет своим чередом, возможностей и альтернатив становится все меньше, прошлые решения ограничивают свободу действий. Возможно, мы недооцениваем свои силы, но нельзя не признать, что каждый сделанный выбор лишает нас каких-то запасных вариантов. Именно в середине карьерного пути мы часто задумываемся о жизни, которой уже не проживем, и тоскуем по ней.

Когда-то я мечтал стать врачом, как мой отец; потом хотел быть поэтом; к началу учебы в колледже я уже выбрал философию. В следующие 15—20 лет я почти не думал об альтернативах, и это помогло мне закончить аспирантуру. Но в 35 лет, преодолев академическую «полосу препятствий», я сделал паузу и осо­знал, что уже никогда не совершу многое из того, что хотел бы. Карьера ученого довольно линейна, и ее сложно забросить. Легко ли отказаться от постоянного контракта? Конечно, я не хотел все бросать и поступать в медицинский вуз или становиться поэтом. Я мог бы разве что сменить Университет Питтсбурга на MIT — но уж точно не уйти из науки.

Ваша карьерная траектория, скорее всего, более сложна. Средний человек к 40 годам меняет больше рабочих мест, чем я. Но у нас есть кое-что общее: оглядываясь на прожитую жизнь, мы задумываемся — с облегчением или сожалением — о непройденных дорогах. Помогает ли философия справиться с этим?

Думаю, да. Философия дает возможность по-новому взглянуть на предмет сожалений. Почему мы ощущаем чувство утраты из-за непрожитых жизней или неосвоенных профессий? Мы тоскуем по ним, даже когда наши дела идут хорошо, потому что разные ­варианты ­карьерных путей не равноценны. Каждый вид деятельности привлекателен по-своему. Простой пример: сегодня вечером вы могли бы пойти на шоу известного комика или на первый матч Мировой серии. Даже если вы уверенно выберете бейсбол, вы все равно будете испытывать некоторое сожаление: если комик при­ехал в ваш город на один вечер, у вас больше не будет шанса увидеть его выступление. Сожаления по поводу карьеры — явление того же порядка. Если две компании предложат вам одинаковые позиции, вы без колебаний выберете ту, где выше зарплата. Но если вы предпочтете работу в финансовой сфере карьере в мире моды, ваши терзания будут вполне объяснимы, даже если вы уверены в сделанном выборе.

Так что сожаления не обязательно означают, что что-то пошло не так. Некоторое разочарование можно испытывать даже тогда, когда у вас все в порядке, и с ним не нужно специально бороться. Это чувство показывает, что вам интересны разные занятия. Вы не избежали бы его, выбрав моду вместо финансов: просто сожалели бы о чем-то другом. Единственный способ полностью избавиться от сожалений — сосредоточиться на чем-то одном и выкладываться только в одной сфере. Но это сделало бы вашу жизнь беднее. Напоминайте себе, что сожаления — неизбежное следствие вашего хорошего качества: способности видеть ценность во многих сферах жизни.

**Ошибки, неудачи, провалы**

Прекрасно, скажете вы, но ведь бывает сожаление другого типа — то, которое мы испытываем, когда дела идут плохо. Как насчет ошибок, неудач, провалов? Многие из нас когда-то принимали неудачные карьерные решения, но некоторые ошибаются чаще других. В середине жизни мы с грустью размышляем о том, что не случилось. Моя подруга бросила музыкальную карьеру, чтобы стать корпоративным юристом. Десять лет спустя эта работа показалась ей ужасно скучной, но она не столько размышляла о смене профессии, сколько сожалела о невозможности изменить прошлое. Почему она совершила ошибку и отказалась от музыки? Как ей теперь с этим жить?

И вновь на помощь приходит философия. Важно отделять то, что вы должны были сделать в прошлом, от своих нынешних переживаний по этому поводу. Разделять их легко, если события развиваются не так, как вы ожидали. Если вы сделали неразумную инвестицию, а она вдруг случайно принесла прибыль, вы не будете о ней жалеть. Но даже если все идет по плану, ваше отношение к событиям может измениться. Философ-моралист Дерек Парфит предлагал представить девочку-подростка, решающую забеременеть и родить ребенка, несмотря на отсутствие стабильности в ее жизни. Нам кажется, что это плохое решение, которое поставит крест на ее образовании и заставит ее бросить все силы на воспитание ребенка. Однако спустя годы, обнимая своего повзрослевшего сына, она будет благодарна ему и рада, что совершила эту, по сути, ошибку. Привязанность к тем, кого вы любите, поможет вам принять даже неприятные события из прошлого, если от них зависела жизнь близкого человека.

Когда моя подруга оплакивала несостоявшуюся карьеру в музыке, я ­напомнил ей, что если бы она не пошла в юридическую школу, то не встретила бы будущего мужа и у них не родилась бы дочь. Любовь — хорошее лекарство от сожалений. Аналогичным образом действует удовольствие, которое мы получаем от дружеских отношений, интересных проектов и любимых занятий. Философ Роберт Адамс писал: «Если наша жизнь хороша, у нас есть повод радоваться тому, что мы живем именно ею, а не теми жизнями, которые хоть и могли бы быть лучше, но совершенно не похожи на нашу».

Важны детали, а не абстракции. Призрачным мечтам о потенциально более успешной карьере вы можете противопоставить конкретные достоинства вашей нынешней работы. Помимо привязанности к людям, существует привязанность к взаимоотношениям и успехам, которых не было бы в другой жизни. Когда я думаю о том, что мог бы стать врачом, а не философом, и начинаю сожалеть о своем выборе, я забываю о сути своей работы и о множестве моментов, которые делают ее ценной для меня (таких, как успехи моих студентов или плодотворные беседы с коллегами). Именно конкретика помогает избежать соблазна погрузиться в мечты о непрожитых жизнях.

Этот способ переосмысления карьеры не универсален. Нельзя утверждать, что любая ошибка в итоге приводит к чему-то хорошему или что сожаления о прошлом всегда беспочвенны. Но от разочарования, которое возникает при попытке взглянуть на свою жизнь со стороны, можно избавиться, если подумать о людях, отношениях и занятиях, которые вам дороги и которые связаны с выбранной вами карьерой.

**Чувство пустоты настоящего**

Принятие того, что нельзя изменить, — лишь одна из сложностей, с которыми мы сталкиваемся, спускаясь по U-образной кривой. Лично меня в середине карьеры больше всего угнетало даже не сожаление о прошлом, а чувство тщетности настоящего. Моя работа все еще казалась привлекательной: я видел смысл в преподавании, исследованиях, написании статей. И все же в бесконечной цепи проектов, которая вырисовывалась в будущем, было что-то удручающее. Перспектива делать одно и то же день за днем до самой пенсии казалась самоубийством.

Как полезная деятельность может казаться бессмысленной? Одно из объяснений связано с понятием мелиоративной (улучшающей) ценности — той, которую создает решение проблемы или удовлетворение потребности (даже если вы предпочли бы этим не заниматься). Ее несут многие рабочие моменты: посредничество в конфликте между коллегами, решение неожиданных проблем при выпуске продукта, проверка соблюдения правил. Хотя все эти действия необходимы, они приносят мало удовлетворения. Если лучшее, на что мы способны, — это исправлять ошибки, выполнять план и не допускать провалов, нам трудно понять, в чем состоит абсолютное благо. Зачем тогда стараться?

Одна из причин кризиса середины карьеры заключается в том, что мы тратим слишком много рабочего времени на «тушение пожаров» и недопущение плохих результатов, а не на проекты с экзистенциальной ценностью — такие, которые придают жизни смысл. Чтобы решить эту проблему, найдите время для приятных занятий в офисе (например, начните собственный проект, который вы долго откладывали) или за его стенами (вернитесь к старому хобби или поищите новое). Этот совет кажется банальным, но в нем есть глубокий смысл. Танцы и коллекционирование марок, конечно, не так важны, как ваша работа, но экзистенциальная деятельность обладает той ценностью, которой нет у мелиоративной. Нужно впустить такие занятия в свою жизнь.

Чувству апатии в середине карьеры есть и другое объяснение, не связанное с экзистенциальной ценностью. Когда мы философски смотрим на природу проектов и наши инвестиции в них (будь то научная статья, деловое соглашение или создаваемый продукт), мы можем заметить их структурный недостаток. Цель этих проектов — их завершение. Например, когда я пишу эту статью, я сосредоточен на цели, которой еще не достиг, но эта цель останется лишь в моей памяти, как только я поставлю последнюю точку. Удовлетворение всегда где-то в будущем или в прошлом; неудивительно, что настоящее кажется пустым. Еще хуже, если проект действительно важен для вас: момент радости маячит где-то впереди, но участие в проекте омрачает его. В процессе работы вы либо терпите неудачу (что плохо), либо преуспеваете и тем самым лишаете себя того, что наполняло вашу жизнь смыслом.

Одна из форм кризиса середины карьеры связана с чрезмерными инвестициями в проекты, требующие все новых достижений. Но есть и другие пути. Сегодня популярна идея осознанности, и вы, возможно, уже устали от советов «жить в настоящем». Ничего не имею против этой идеи, но фраза, вырванная из контекста буддийских представлений о несуществовании субъекта, звучит непонятно. Однако у концепции жизни в настоящем есть и четкая неметафизическая интерпретация.

Ее суть состоит в разделении двух видов деятельности. Проект — это пример телической деятельности, так как он нацелен на конечное состояние, которое еще не достигнуто. (Термин происходит от греческого слова telos, означающего «конец» или «цель».) Такая деятельность направлена на свое завершение. Вы готовите предложение для клиента и выступаете с ним; ведете переговоры о сделке и заключаете ее; планируете и проводите конференцию. Достижение цели на миг приносит радость, но затем начинается новый проект.

Но есть и ателические занятия, которые не предполагают четкого завершения. Подумайте о разнице между дорогой домой и воскресной прогулкой; или между укладыванием детей в постель и их воспитанием в целом. Ателическая деятельность неисчерпаема, и она не ведет к опустошенности, как проекты, завершение которых всегда в будущем или в прошлом. Ателические занятия полностью охватывают текущий момент.

На работе мы занимаемся обоими видами деятельности. Например, написание отчета по кадрам — это телическое действие, а сбор обратной связи от коллег — ателическое. У большинства телических занятий есть важные ателические аспекты: работая над сделкой, вы помогаете компании реализовать ее стратегию роста; проводя конференцию, привлекаете отраслевых стейкхолдеров. Так что у вас всегда есть выбор — сосредоточиться на срочной или бессрочной деятельности, то есть на проекте или на процессе. Снизив зависимость от проектов, вы сможете постепенно избавиться от чувства пустоты, не меняя сферу деятельности и эффективность работы.

Это возвращает нас к проблеме диагностики. Как понять, когда разочарование в карьере — сигнал к смене курса, а когда нужно просто изменить свое отношение к работе? Вы можете испытывать профессиональную неудовлетворенность по разным причинам: вам не подходит эта работа, у вас изменились интересы или вы не видите карьерных перспектив. Но недовольство может быть вызвано сожалением о прошлом или саморазрушительной природой проектов, и тогда поиск новой работы не поможет. Проработка стратегий, которые я описал, — шаг к пониманию происходящего. Достаточно ли их, чтобы примирить вас с недостатками вашей карьеры? Если нет, вам стоит задуматься о смене деятельности. Менять что-то в середине жизни еще не поздно: кризис середины карьеры может подтолкнуть к радикальным и вдохновляющим переменам.

Но даже если вы смените курс, помните о тактике, которая когда-то помогла мне справиться с неудовлетворенностью и вернуть радость от работы. Смиритесь с тем, что при любом раскладе вы обязательно что-то упустите, и не пытайтесь это изменить. Помните, что наши привязанности — это противоядие от сожалений. Найдите время для занятий, несущих экзистенциальную ценность. И наслаждайтесь самим процессом работы, а не только проектами или продуктами.

**Об авторе. Керан Сетия (Kieran Setiya)**— профессор отделения лингвистики и философии MIT, автор книги «Midlife: A Philosophical Guide» (Princeton University Press, 2017).

# Если бы мы ненавидели свою работу, было бы гораздо проще

**14 мая 2019**|**Бриджид Шульте**

Большую часть своей карьеры я чувствовала себя перегруженной, временами – смертельно перегруженной. Я задерживалась на работе допоздна, работала тогда, когда должна была проводить время с семьей и испытывала просто невероятный стресс. Несколько лет назад, перед уходом из Washington Post, я наводила порядок в своих архивах, накопленных почти за 20 лет работы. Открывая папку за папкой, я в каждой из них находила незаконченные, но весьма хорошие истории. Из них могли бы получиться отличные статьи — если бы я не была так занята и нашла время закончить их.

Долгие годы я вспоминала об этом со стыдом и сожалением. Я обвиняла себя в том, что не выделила время для работы над более амбициозными и приоритетными проектами, не смогла справиться с задачами в разумные сроки и оставить себе больше времени на личную жизнь. Только недавно я начала понимать, что была загнана в ловушку занятости.

Последние два с половиной года я работаю совместно с исследователями из некоммерческой организации ideas42, которая использует открытия в области поведенческих наук для решения практических проблем. Мы изучаем возможности, которые может дать наука для решения проблемы баланса между работой и личной жизнью.

Наши исследования показывают, что конфликт между работой и личной жизнью во многом определяется отношением человека к своей загрузке. Следует иметь в виду, что баланс работы и личной жизни может быть [причиной стресса](http://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-52), проблем со [здоровьем](https://pdfs.semanticscholar.org/429e/c83e59bdd08724563fecd995d782dd44be98.pdf), снижения [продуктивности](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4389766/). Он также может стать барьером, препятствующим достижению [гендерного равенства](https://qz.com/1567008/the-systemic-reasons-why-the-gender-pay-gap-increases-over-time/).

И, возможно, самый главный вывод наших исследований таков: работники не могут самостоятельно повлиять на цикл своей рабочей загрузки. Решение этой проблемы лежит не на личном уровне, а на уровне организации.

**Отношения работников к проблеме баланса между работой и личной жизнью**

На получение этих выводов ушло некоторое время. На первом этапе проекта исследователи из ideas42 в течение года работали с тремя различными некоммерческими благотворительными организациями страны. Мы совершили несколько визитов в эти организации для интервью, наблюдений (за стилями управления своим рабочим процессом среди работников, менеджеров и руководителей) и выявления факторов, влияющих на баланс между работой и личной жизнью. Мы изучали корпоративную культуру и взаимодействие сотрудников с рабочей средой. В настоящее время в исследовании участвуют еще пять некоммерческих организаций, а три организации согласились разработать и протестировать определенные поведенческие изменения, чтобы улучшить баланс между работой и личной жизнью.

При анализе последних данных меня в очередной раз ошеломил диссонанс, с которым мы то и дело сталкивались: практически каждый участник утверждал, что ключевая ценность компании — баланс между работой и личной жизнью (то есть возможность эффективно работать, но при этом иметь время на реализацию других жизненных потребностей). При этом все организации (включая саму ideas42 и Better Life Lab, некоммерческую программу которой я управляю сейчас) не справляются с этой задачей. Электронная почта может настичь нас в любой момент. Работа нарушает наш сон, проникает в выходные, в больничные палаты и семейные праздники. Люди сталкиваются с выгоранием. Несмотря на это многие работники демонстративно несут это жертвенное отношение к своей работе словно почетное знамя. К примеру, в одной из организаций, принявших участие в исследовании, сотрудники считают, что нельзя работать более 45 часов в неделю, а на деле каждый из них посвящает работе более 52 часов.

Некоммерческие организации сталкиваются с одной определенной проблемой. Их работники зачастую считают свою деятельность настолько важной, что остальные аспекты жизни, касающиеся материальной компенсации труда, здоровья или личной жизни, отходят на второй план. При этом недавнее [исследование](https://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf) показало, что половина работников некоммерческой сферы на самом деле находится либо на стадии профессионального выгорания, либо близки к нему. Во время наших визитов некоторые сотрудники признались, что, они осознают преимущества баланса между работой и личной жизнью, но все равно работают до изнеможения, поскольку любят свое дело. Вот слова одного из участников исследования: «Мы считаем это [свою работу] важным, поэтому не можем отключиться от нее. Если бы мы ненавидели свою работу, было бы гораздо проще добиться баланса между ней и личной жизнью».

У руководителей ситуация не лучше. Они точно так же выражали желание обрести баланс между работой и личной жизнью (пусть не для себя, но хотя бы для своих сотрудников), но при этом хуже всех справлялись с поиском этого баланса. Они писали сообщения в 9 вечера, рассылали письма по выходным и редко брали отпуск. Некоторые из них даже не осознавали, насколько их убеждения расходятся с реальностью. Другие же признавали, что не справляются: «У нас плохо получается соблюдать баланс».

Я поняла, что для создания баланса между работой и личной жизнью недостаточно просто попросить людей не проверять рабочую почту по ночам. Все опрошенные нами работники знали, что им нужно делать, но не делали этого. Поэтому, к чему бы ни пришли исследователи поведенческих практик, внедрять эти схемы следует на уровне корпоративной культуры, страдающей от «парадокса занятости».

**Что такое «парадокс занятости»**

Вот как работает парадокс занятости: когда мы очень заняты и испытываем панику от нехватки времени (то, что один из участников назвал «хронической лихорадкой» рабочего дня), снижаются наши способности к концентрации внимания. Исследователи называют это явление [«туннельным эффектом»](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10911359.2014.1003732?scroll=top&needAccess=true&journalCode=whum20). В таких условиях мы можем обращать внимание только на самые безотлагательные и зачастую менее ценные задачи, которые находятся прямо перед нашими глазами — словно мы находимся в туннеле и поэтому не видим ничего другого. Исследования [показали](https://scholar.harvard.edu/files/sendhil/files/scientificamericanmind0114-58.pdf), что в таком состоянии мы теряем около 13 баллов IQ.

Днями напролет мы везде спешим как на пожар, торопимся на встречи, отвечаем на сообщения и к 17:00 или 18:00 с грустью осознаем, что даже не притронулись к наиболее приоритетной задаче.

Мы задерживаемся в офисе или берем работу на вечер или выходные и крадем это время, забирая его у всей остальной жизни для работы. «Оказавшись в таком состоянии вечного пожара и туннельного эффекта, вы не можете достичь долгосрочных целей — у вас нет на это времени, — объясняет Мэтью Дарлинг, вице-президент и руководитель проектов ideas42. — Вы стремитесь сделать те дела, которые можно легко вычеркнуть из ежедневного плана. Ваших ресурсов хватает только на это». Туннельный эффект и загруженность взаимно подпитывают друг друга, добавляет Дарлинг: «Концентрация на краткосрочных задачах не позволяет вам работать над стратегическим планированием, и вы продолжаете загружать себя такими же задачами».

В теории работники могут просто не завершать ту работу, которую не успели выполнить, скажем, до 17:00, и отложить ее на следующий день. Однако на деле выйти из туннеля чрезвычайно трудно. Если, к примеру, сто лет назад в США большее количество отдыха ассоциировалось с престижным статусом, сегодня поводом для гордости становится постоянная занятость.

Сколько бы мы ни сетовали на работу, где все постоянно заняты, но никто при этом не продуктивен, уровень загрузки стал [средством выражения](https://academic.oup.com/jcr/article/44/1/118/2736404) преданности делу и лидерского потенциала.

Одна из возможных причин такой ситуации — отсутствие хороших метрик для измерения продуктивности умственного труда. По этой причине количество приложенных усилий мы оцениваем по количеству отработанных часов и времени, проведенному в офисе, а с развитием технологий и возможностью удаленной работы аналогом времени в офисе становится способность быть постоянно на связи. Дарлинг объясняет: «Действие туннельного эффекта мы испытываем неслучайно. Это прямое следствие стандартных управленческих практик».

Как поведенческая наука может помочь в преодолении этого барьера вечной занятости, который становится источником стресса?

Одним из решений могут стать новые образы (ментальные модели) идеального работника. Сегодня образ идеального работника можно описать так: он рано приходит, обедает прямо на рабочем месте, поздно уходит, всегда на связи, всегда чем-то занят, его основной приоритет — работа. Из этой категории сразу выпадают люди, ухаживающие за несовершеннолетними или недееспособными (обычно это женщины), или те, кто стремится сохранить баланс между работой и личной жизнью.

Изменения, которые разрабатывает компания ideas42 для повышения эффективности и сохранения баланса между работой и личной жизнью, должны сформировать новый образ идеального сотрудника XXI века. Он профессионал, отлично справляется со своими рабочими обязанностями, ведет здоровый образ жизни и хорошо отдыхает. В отличие от заточенного в ловушке занятости сотрудника, который крутится как белка в колесе и вот-вот придет к выгоранию, у идеального сотрудник XXI века есть множество нерабочих интересов. Предлагаемые нами изменения разрабатываются с учетом основы основ поведенческой науки — убежденности в том, что принятие решений зависит не только от воли и личных качеств, но и от окружения.

**Три способа, которые помогут спастись вашим сотрудникам, попавшим в ловушку занятости**

***Прочувствуйте силу социальных сигналов.*** На работе мы видим вокруг таких же работающих людей, как мы. И если поздним вечером мы получаем электронные письма или сообщения, мы думаем, что наш коллега или руководитель работает целый день без перерыва. Но ведь прямо сейчас он, возможно, выгуливает собаку или ужинает с семьей. Однако мы не обращаем внимания на эту жизнь вне работы, поскольку не видим ее. Более того, зачастую мы и сами не хотим делиться своей нерабочей жизнью с коллегами или руководителями, чтобы сохранить миф о том, что мы действительно всегда работаем.

«Все дело в том, что мы неправильно оцениваем ситуацию», — объясняет Дарлинг. Мы часто полагаем, что окружающие работают больше, хотя на самом деле это не так, и начинаем сами стараться соответствовать этому неверно определенному уровню занятости. Есть классическое исследование, посвященное «неадекватному восприятию нормы». Оно показывает, насколько неверной может быть такая оценка. К примеру, [один из опросов](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16240554) показал, что значительная доля студентов преувеличивает количество алкоголя, выпитого их однокурсниками. Лучшим показателем того, сколько выпьет группа студентов, оказывались представления этих студентов о том, сколько, по их мнению, пьют другие (в действительности окружающие пили не так много).

Чтобы исправить искаженное восприятие «постоянной включенности», исследователи из ideas42 предлагают сделать более ощутимым время, проводимое вне работы. Они призывают менеджеров открыто ходить на обед, вовремя уходить из офиса, работать по гибкому графику, брать отпуска, разговаривать о своей жизни и вдохновлять своих коллег на то же самое. Предлагается даже рассмотреть возможность учитывать значимые события личной жизни сотрудников при составлении рабочего календаря. Еще один эксперимент, который предлагает ideas42, связан с использованием уведомлений, которые каждый год напоминали бы работникам о планировании отпуска.

Кроме того, исследователи совместно с командами разрабатывают практики коммуникации по электронной почте, телефону и в текстовых сообщениях, которые позволили бы снизить или полностью освободиться от общения во внерабочее время. Особенно это касается руководителей, на которых ориентируются остальные сотрудники. Если их поведение в этом аспекте сделать прозрачным для всех, благодаря механизму социального сравнения сотрудники будут ощущать ответственность за соблюдение общих правил, и новая система отношений гораздо лучше приживется.

***Создайте резервное время для важных задач.*** Люди не умеют оценивать количество времени и усилий, необходимых для завершения задач. Эта наша особенность называется [«искажением планирования»](http://www.ideas42.org/blog/principle/planning-fallacy/), а парадокс занятости лишь усугубляет эту тенденцию недооценивать необходимые ресурсы и давать завышенные обещания. Чтобы избавиться от этого искажения, мы тестируем сейчас следующий подход: работники умышленно создают в своих календарях некоторое количество резервного времени на каждую неделю. Таким образом, намеренно создается резерв, позволяющий закончить некоторое количество работы вовремя — неважно, произошла задержка из-за срочных задач или из-за неверно оцененных сроков. Эта идея пришла в голову разработчикам из ideas42 благодаря [исследованию](https://www.strategy-business.com/article/00229?pg=all), посвященному загруженности больничных палат. Если оставлять одну палату пустой для экстренных случаев и не стремиться к стопроцентной загрузке больницы, количество хирургических операций и уровень дохода вырастают, а сверхурочные персонала сокращаются.

Еще один возможный подход — введение так называемых «переходных дней», суть которых сводится к передаче дел до отъезда в отпуск и адаптации к рабочему режиму после возвращения из него. Это дает работникам возможность полностью перезагрузиться во время отпуска и облегчить адаптационные период после него. При применении такого подхода люди не боятся оказаться не в курсе рабочих дел и не чувствуют себя обязанными отвечать на письма. Вернувшись на работу, они не испытывают ужаса, открывая почтовый ящик. «Вам всегда нужно чуть больше времени, чем вы думаете, и это время необходимо для качественной работы», — объясняет Дарлинг.

Модель резервирования времени требует нового ментального образа: нужно понять, что даже при безукоризненном планировании будут возникать срочные задачи и непрогнозируемые требования, а некоторые задачи отнимут больше времени, чем мы предполагали. Поэтому лишнее время на самом деле не будет лишним. Это именно то время, которого вам не хватало для завершения важных дел. В противном случае вы откладывали бы их долгие годы.

***Увеличьте прозрачность нагрузки работников.*** Многие участники нашего исследования ощущали свою постоянную занятость. Они присутствовали на деловых встречах, отвечали на письма, сотрудничали с коллегами, но, увы, не всегда продуктивно. Им было сложно найти время для того, чтобы сосредоточить внимание на больших проектах, планировании или мыслях о стратегии. Некоторые даже признались, что использовали свои оплачиваемые отгулы, чтобы спокойно завершить рабочие задачи.

Чтобы сделать представление о работе окружающих более четким, команда ideas42 предлагает выставлять приоритет своих задач в календаре, открытом для доступа руководителям и коллегам. Такая прозрачность позволит всем дважды подумать, прежде чем назначать встречу. Если всем будет доступна информация о приоритетах, каждое собрание уже будет восприниматься как мероприятие, требующее дополнительных затрат ресурсов. Все начнут оценивать, что они не смогут сделать, пока находятся на встрече, и задаваться вопросом, не лучше ли потратить это время на другие задачи.

Еще один возможный подход предлагает соблюдение «гигиены собраний» Встреча, скорее всего, пройдет более эффективно, если заранее ограничить ее время, обозначить повестку и предложить конкретный план действий. Также могут пойти на пользу и специальные дни без встреч и переписки, которые позволят сосредоточиться на рабочих задачах.

Мы надеемся, что такие подходы помогут по-новому взглянуть на отношение к работе. Если руководители увидят, что можно работать более эффективно и сохранять баланс между работой и личной жизнью, возможно, они перестанут ставить в пример вечно занятых менеджеров и задумаются над другими вопросами. Например, о том, что в компании, где сотрудники не успевают делать важную работу, находятся на грани выгорания и не успевают жить, пора что-то менять.

**Об авторе. Бриджид Шульте (Brigid Schulte)** — журналист, автор бестселлера «Мне некогда! В поисках свободного времени в эпоху всеобщего цейтнота», глава исследовательской лаборатории Better Life Lab при неправительственном аналитическом центре New America.

Мое мнение - что существует некая тенденция, когда топ.менеджменту/рядовому сотруднику/человеку просто удобно быть занятым, и все это из-за психологии общества этого времени, это позволяет тешить ЭГО каждого отдельно взятого человека, каждый думает, что без него мир рухнет и он вносит очень большой вклад в какое-либо дело. А вот когда топ.менеджер/ рядовой сотрудник/человек от этого избавиться, тогда у него и ловушек / "туннельных эффектов" будет меньше, потому что он будет занят делом, а не прибывать в иллюзиях. Конечно это сложно накладывать на компании со штатом 1-2 человека, т.к. они со зависимы. И "искаженное планирование" тоже поправится, после объективной и РЕАЛЬНОЙ оценки ситуации.

# Когда не надо начинать свое дело: 10 аргументов в пользу работы «на дядю»

В кино и книгах, если герои открыли свой бизнес, он обязательно должен обернуться грандиозным успехом. В жизни 90% стартапов закрываются, не успев набрать обороты. Возможно, далеко не каждому стоит следовать призыву «открой свое дело и живи по своим правилам»? Бизнес-коуч Жанна Лурье о том, почему предпринимательство не всегда разумное решение, а работа в офисе — вовсе не антитренд.

Как мы представляем себе жизнь успешного бизнесмена? Роскошной, сытой и счастливой. Вот он или она едет на хорошей машине ужинать в дорогой ресторан. Возвращается в красивый загородный дом или пентхаус в центре города. Отдыхает на лучших курортах, общается с интересными людьми, мелькает в светской хронике.

Кажется, стоит просто прочитать книгу из серии «Как стать миллионером», открыть что-нибудь свое, и все сокровища мира у наших ног. Путь же к обладанию этими сокровищами мало кто ясно себе представляет, все больше надеясь на удачу, на чудо. Придет Цукерберг, вдохновится идеей и купит стартап за бешеные деньги.

Разумеется, это несерьезно. Прежде чем запускать собственный проект, стоит ответить себе на несколько вопросов.

**«Для чего мне нужен свой бизнес?»**

Если вами движут лишь фантазии о dolce vita, то есть стремление удовлетворить материальные потребности, бизнес вряд ли окажется успешным. Стартап — это целая жизнь, состоящая из разных этапов. Будут и разгон, и взлеты, и падения. Вами должна двигать высокая идея, направленная на благополучие общества. Ваш бизнес в первую очередь должен быть нужным и полезным людям. Только в этом случае они готовы будут платить вам деньги. А вовсе не потому, что вы мечтаете жить красиво и богато.

**«Какие ментальные потребности он удовлетворит?»**

Бизнес-проект должен удовлетворять и ваши нематериальные запросы — потребность в самореализации, автономной работе, создании своей команды. Знаменитая фраза «Найди себе работу по душе — и тебе не придется работать ни одного дня» весьма далека от жизни. Равно как и красивые слова о том, что делать надо только то, что нравится. Если вы намерены стать действительно успешным предпринимателем, не читайте популистских книг, лучше займитесь делом.

**«Я действительно хочу что-нибудь свое?»**

Мы читаем много историй успеха, и нам начинает казаться, что собственное дело — что-то простое, посильное каждому. Но предпринимательство — самый сложный путь личностной и профессиональной реализации в социуме.

Работать на «дядю» не так уж и плохо, если «дядя» платит хорошую зарплату. Стоит помнить и о том, что предпринимательство не развлечение, а огромная ответственность перед собой, близкими, командой — людьми, которые финансово зависят от вас. Готовы ли вы взять на себя эту ответственность?

**«Что я буду делать, если у меня не получится?»**

Большинство легенд об удачных бизнесменах звучит примерно так: человек работал в скучной конторе, а потом взял и ушел. Открыл свой бизнес и уже через три месяца купил премиальный автомобиль… Интересно, что лично вы этого счастливчика не знаете и у вас все может быть иначе.

Допустим, бизнес принесет разочарование или вовсе приведет к финансовому краху. Как будете выкручиваться? Что станете говорить коллегам и друзьям? Расскажете ли честно, каково оно — одиночное плавание? Поделитесь ли историей неудачи? Готовы ли будете вернуться на прежнее место работы? Важно детально продумать все способы отступления в случае бизнес-поражения и только после этого начинать верить в себя и нужность своего проекта.

Прежде чем примете финальное решение, стоит рассмотреть аргументы в пользу работы в офисе.

**1. Четкая зона ответственности**

Сотрудник несет ответственность в рамках своих должностных полномочий. Если что-то пошло не так, самое страшное, что может случиться, — увольнение. Неприятно, но не катастрофа.

Собственник компании всегда несет ответственность в рамках всего бизнеса. Сюда же добавляется и социальная ответственность. Ошибка может стать фатальной — на кону стоит весь бизнес.

**2. Стабильный доход**

Наемный работник получает заработную плату на прописанных в договоре условиях. Она может быть фиксированной или зависеть от выполнения KPI. Значит, можно планировать траты на месяц или на полгода вперед, ориентируясь на потенциальный доход.

У предпринимателя совсем другая история. Он постоянно думает, как увеличить прибыль. Голова идет кругом от требующих решения задач: как и чем гасить аренду, налоги, заработную плату, расплачиваться с поставщиками и подрядчиками. И уж только потом он думает о собственной зарплате и средствах на развитие компании.

**3. Меньший стресс**

Сотрудник, конечно, испытывает стресс на работе, но гораздо более легкий, чем собственник. Предприниматель живет в постоянном страхе, что бизнес может рухнуть. Уйдут партнеры. Подведут поставщики. Клиенты напишут плохие отзывы в соцсетях. Самый одаренный сотрудник откроет конкурирующую фирму. Уничтожить бизнес сегодня очень просто, и собственник прекрасно об этом знает.

**4. Регламентированный отпуск**

Сотрудник уехал в отпуск и забыл о делах компании — отдых есть отдых. Он может выключить телефон, не заходить в почту и даже забыть от нее пароль. У собственника не бывает отпуска. Физически он может уехать на море или горнолыжный курорт, но бизнес он «берет с собой». Несколько часов в день предприниматель вынужден посвящать работе, особенно на начальных этапах стартапа. Готовы ли вы к этому?

**5. Нормированный график**

Наемный работник, как правило, проводит в офисе строго ограниченное количество времени. Он не думает о том, как повысить прибыль компании, снизить издержки, увеличить отдачу от персонала. Не волнует его и то, чем занимаются конкуренты.

Предприниматель работает в режиме 24/7, постоянно находится в процессе принятия решений, ведь именно от них зависит положение компании на рынке. Ненормированный режим работы — главный недостаток предпринимательской деятельности.

**6. Вечера и выходные в кругу семьи**

И стартапер, и бизнесмен со стажем думают, как улучшить бизнес-процессы, и после 18:00. Встречаются с партнерами или заказчиками для подписания новых договоров или согласования условий сделки. Такой график не может не отражаться на отношениях внутри семьи.

**7. Умеренная вовлеченность**

Вовлеченность сотрудника в работу может быть равна нулю, а может составлять и 50%, и 100% — зависит и от мотивации, и от личностных качеств. Собственник же вовлечен на 100%, поскольку от его активного участия зависит стабильность и развитие бизнеса.

**8. Ограниченный контроль**

Наемный сотрудник контролирует работу подчиненных в рамках должностной инструкции или вообще освобожден от ответственности. Предприниматель из-за страха потерять бизнес вынужден следить за всем. Сложности с делегированием — одна из главных проблем собственников бизнеса, она заставляет их перерабатывать и «жить на работе».

**9. Более спокойное отношение к команде**

Наемный кадр — член команды: сегодня он работает здесь, а завтра, получив знания и навыки, — у конкурента, и это нормально. Предприниматель всегда находится в процессе подбора эффективных сотрудников, профессиональной оценки их работы. Ему необходимо думать над развитием трудового коллектива, чтобы увеличить работоспособность и отдачу.

**10. Умеренные требования к компетенции**

Сотрудник может себе позволить знать и уметь только то, что необходимо для выполнения поставленных перед ним задач. Собственнику необходимо знать все тонкости ведения бизнеса: от стратегии развития и удержания конкурентоспособных позиций на рынке, азов финансового, бухгалтерского учета и законодательства, регулирующего деятельность компании, до построения эффективной команды.

Если грамотно наметить цель, спланировать стратегии карьерных переходов, составить план личностного и профессионального роста и развития, можно неплохо зарабатывать и в корпоративном формате. Работа на компанию дает возможность нарабатывать опыт и расширять компетенции, сидя в уютном офисе, а не воюя на баррикадах собственного бизнеса. Работать под чьим-то началом намного проще, чем управлять «чем-нибудь своим».

Прежде чем открывать свое дело, задумайтесь о том, что вам даст этот бизнес. Возможно, реализовать творческий потенциал и детские мечты вы сможете, не покидая офисного кресла.

# Пора сказать правду и осознать, почему вам не хочется идти на работу

**21 февраля 2019**|**Анна Бурова**

Если вам 40-50 лет, мысль о том, как провести последний этап своей активной трудовой жизни, наверняка вас посещала. В том случае, если вы активно строили свою карьеру и достигли определенных успехов, вы понимаете, что каждый новый этап в карьере требует затраты интеллектуальных, физических и моральных сил, которых с возрастом становится все меньше. Правильно распорядиться оставшимся временем и личными ресурсами помогает осознанное отношение к своему карьерному потенциалу.

Карьерный потенциал не сводится к описанию вашего опыта в резюме или к оценке ваших профессиональных и деловых компетенций. Потенциал — это всегда про глубинные факторы и характеристики личности, которые позволяют спрогнозировать успешность и эффективность человека при определенных обстоятельствах. Ваш предыдущий опыт является важным элементом карьерного потенциала, однако не исчерпывает его. Аналогично — уровень развития ваших компетенций в данный момент времени — это тоже важный критерий для планирования карьеры, но он не гарантирует востребованности конкретных компетенций в будущем, а, также сохранения достигнутого вами уровня.

Практика карьерного консультирования менеджеров в современной цифровой экономике убедительно показывает, что без учета карьерного потенциала сложно принять решение о поиске новой работы, переходе в новую отрасль или смене офисной позиции на роль предпринимателя, и, тем более, быть востребованным на рынке труда в возрасте 50+.

Я предлагаю описание трех ключевых элементов карьерного потенциала и рекомендую провести самооценку своего карьерного потенциала, следуя этому перечню параметров.

**1. Ваши мечты.** Удивительно, как редко мы вспоминаем о своих мечтах, достигнув зрелого возраста. Детские мечты о том, чтобы быть пожарником кажутся нам несерьезными или неоригинальными. Вспомните, чем в раннем возрасте вас привлекала та или иная профессия, и вы обнаружите интересные детали, которые помогут вам в принятии кардинальных решений о дальнейшей карьере. Мечты о будущем в детстве, еще неограниченные навязанными социальными стереотипами, во многом отражают наши стремления, мотивацию, призвание, а, значит — и готовность преодолевать сложности для достижения успехов в определенной сфере.

В дальнейшем под гнетом тех или иных обстоятельств мы можем уклониться в сторону от своих желаний. В итоге — выполняем работу, которая доставляет нам лишь негативные эмоции, разрушает наше здоровье и самооценку. Середина карьеры в возрасте 40+ — это оптимальный момент для того, чтобы сказать себе правду и осознать, почему не хочется идти на работу по утрам. В идеале — это шанс вернуться к своим мечтам, тем более, если неожиданное сокращение вынудило заняться поиском новой работы.

Вспомнить о своих детских мечтах бывает полезно и для того, чтобы утвердиться, что вы на верном пути и не изменяете своему призванию. Самый яркий случай, который встречался в моей практике, когда талантливый аналитик и эксперт по оргдизайну вспомнил, что в детстве он мечтал быть дизайнером одежды. Ему нравилось создавать объекты, связанные с людьми и достигать эстетических и прагматических целей одновременно. В своей профессиональной карьере он последовательно двигался в развитии технических и аналитических знаний, при этом активно осваивал новые программы, платформы, инновации в области дизайна. В новом цифровом мире аналитик с базовым техническим образованием и умением креативить — это ценный работник. Однако человек мог бы остаться на обочине рынка труда, если бы на своем карьерном пути фокусировался только на внешней технической стороне своей профессии.

**2. Ваш опыт, который можно и важно капитализировать.** К 40-50 годам ваш рабочий стаж уже как минимум 20 лет, плюс — минимум 5 лет обучения в вузе и освоения определённой специальности (или даже нескольких). Следующий этап вашей рабочей жизни не может не учитывать годы, которые вы уже провели в своей профессии, специализации, отрасли. Время и опыт работы в определенных областях — это то, что отличает вас от ваших конкурентов на рынке труда. Молодежь лучше вас знает гаджеты и соцсети, но у них за плечами нет десятка лет, которые вы провели в коммуникациях с разного типа клиентами или в преодолении сопротивления сотрудников при внедрении изменений. Вы — носитель тех знаний, которые не укладываются в формат «Яндекс Алисы». Она не видела, как развивалась отрасль, сервисы, люди и она не может предоставить информацию, сопоставимую с интуитивным знанием человека, который провел годы в той или иной области.

Проблема с осмыслением опыта обычно связана с тем, что самому человеку сложно увидеть логику в нем, осмыслить последовательность шагов, которые он совершал на протяжении своей карьеры. Опытный карьерный консультант или коуч — лучшие помощники в подобном анализе своего пути. Но ответственность за постоянный анализ своего опыта лежит на вас. Особенно, если вы позиционируете себя как руководитель высокого уровня. Капитализация вашего опыта станет возможной, если вы определите ключевые линии в вашей карьере, по которым шло накопление вашего опыта и развитие ваших компетенций.

***Вот перечень параметров, по которым мы рекомендуем провести самоанализ своего опыта:***функционал, в котором вы развивались; отрасли, в которых вы работали; уровни управленческих позиций, которые вы прошли; роли (менеджер, эксперт, предприниматель и др); тип компаний; тип команд, в которых участвовали.

***Примеры вопросов к самому себе:*** Где вы провели больше времени и достигли наибольших успехов? Какие этапы в вашей карьере были всего лишь кратковременным уходом в другую профессию или отрасль? Какие из трендов в вашей карьере вы сможете реализовать с учетом новой цифровой реальности? Какие виды деятельности, роли в вашей карьере сопоставимы с новой реальностью? Возможно, та профессия, в которой вы развивались, теперь просто иначе называется?

**3. Цели на долгосрочный период помогут вам составить конкретный план действий.** Ваши цели на период до 60-65 лет — это уже даже не долгосрочное планирование, это реальность, которая наступит завтра. У вас осталось 2-3 промежуточных шага, прежде чем вы достигнете своих целей. Чем более конкретно вы сформулируете для себя образ будущего, тем более реальным будет ваш план. Какую роль, работу, вы хотите выполнять перед пенсией? Как и где вы будете проводить пенсию? Какой багаж вам потребуется в смысле компетенций, накоплений, состояния здоровья и т.д.? Используйте обратный отсчет времени, чтобы продумать все необходимые шаги по карьерной лестнице, ведущие вас к цели. Используйте инструменты постановки карьерных целей, о которых мы говорили ранее. Корректируйте свои цели, если они оказываются малодостижимыми.

Важно помнить, что формулирование целей — это способ избежать тупиков, аппендиксов в карьере. Во-первых, потому что времени в активном трудовом возрасте остается немного, поэтому важно не отвлекаться на второстепенное. Во-вторых, потому что современная реальность требует постоянного развития от каждого. Возможности обучения сейчас безграничны, но даже обучение он-лайн требует вашего времени и интеллектуальных ресурсов.

Если вы знаете свою цель, понимаете, какой опыт можете капитализировать и следуете своему призванию, у вас больше шансов не потеряться в непредсказуемом цифровом рынке, и с радостью заниматься своим делом еще несколько десятков лет.

**Об авторе. Анна Бурова** — руководитель направления консалтинга ManpowerGroup Russia & CIS.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |