**РАБОТА и ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ**

Вып 3

Оглавление

[Осторожно, перегрузка! 1](#_Toc31006805)

[Дмитрий Зимин: «Есть что-то общее в удовольствии от зарабатывания и от траты денег» 3](#_Toc31006806)

[Что делать, если вы недовольны своей жизнью 9](#_Toc31006807)

[Почему миллениалы оказались не готовы к кризису в карьере и жизни 13](#_Toc31006808)

[Бизнес — это и есть творчество 16](#_Toc31006809)

[Работающие родители: инструкция по выживанию 17](#_Toc31006810)

[«Лучше бы мы ненавидели свою работу, было бы гораздо проще» 23](#_Toc31006811)

[Что делать, если вы несчастны на работе 28](#_Toc31006812)

[Бизнесмену крайне важно научиться поступать во вред личному кошельку 30](#_Toc31006813)

[Хватит себя успокаивать: баланса между работой и личной жизнью нет 32](#_Toc31006814)

[Что делать, если завтра на работу, а сил нет (и мотивации тоже) 35](#_Toc31006815)

[Что меня заставляло каждый день ходить в офис на нелюбимую работу 38](#_Toc31006816)

[**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)

# Осторожно, перегрузка!

**23 января 2020**| **Ребекка Цукер**

У всех бывают сложные периоды в работе, когда наваливаются многочисленные дедлайны, закрывается важная сделка или загруженный период длится несколько месяцев. В это время мы можем работать интенсивнее или дольше, но мы знаем — это временно и жизнь этим не ограничивается. В свою очередь, приблизительно [10% американцев](https://www.psychologytoday.com/us/blog/in-excess/201802/work-addiction-and-workaholism) считаются [трудоголиками](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4117275/), что определяется по наличию «склонности к компульсивной и чрезмерной работе». Временный ли у вас цейтнот или постоянно трудиться — это ваш вариант нормы, есть основные симптомы, которые позволят понять, что вы слишком перегружены.

**Вы не устраиваете перерывы.** Постоянно откладывать отдых, регулярно работать по выходным и в праздничные дни, отбрасывать мысль взять отгул — все это признаки того, что вы работаете на износ. В то время как только [23% американцев](https://money.cnn.com/2017/05/24/news/vacation-days-unused/index.html) полностью используют выделенные дни отпуска, [исследование выдающихся спортсменов](https://www.si.com/edge/2017/06/07/peak-performance-book-extended-breaks-rest-workouts) показало, что именно перерывы на отдых помогают им выступать на полную мощность, когда это необходимо, это же касается и нас всех. Продолжительный отпуск, безусловно, полезен, но и короткие перерывы, например, неделя на перезагрузку, выкраивание личного времени по вечерам или периодические выходные, также могут помочь соблюдать режим отдыха для восстановления сил и борьбы с истощением из-за постоянной загрузки.

**Личная жизнь не приоритет для вас.** Если вы длительное время фокусируетесь только на работе — значит, вы делаете это за счет личной жизни. В течение 2018 года [76% американских служащих](https://www.kornferry.com/institute/workplace-stress-motivation) заявляли, что стресс на работе отражается на личной жизни, а трудоголики в два раза чаще разводились. Отсутствие общения с друзьями и семьей также может негативно сказаться на здоровье. Исследование показывает, что прочные социальные связи напрямую связаны с продолжительностью жизни, а их недостаток имеет тот же эффект, что выкуривание 15 сигарет в день. Если вы не общаетесь ни с кем вне работы и все больше изолируете себя так, что вам больше не поступает предложений пообщаться (так как многие полагают, что вы просто недоступны), то, скорее всего, вы слишком сосредоточены на делах.

**Вы не можете в полной мере жить вне работы.** Еще один признак того, что вы слишком перегружаетесь, заключается в том, что за пределами офиса вы не можете отключиться от работы и сосредоточиться на близких. В 2017 году [66% американцев](https://www.glassdoor.com/blog/vacation-realities-2017/) сообщили, что работали в отпуске. Мой бывший клиент Джефф, старший партнер в собственной юридической фирме, никогда не ездит отдыхать без ноутбука. Даже когда он решил проводить время со своей дочерью на выходных, он признавался, что постоянно думает о работе и каждые несколько минут проверяет почту в телефоне. Хотя периодически вспоминать о делах нормально, но это становится проблемой, когда мы не справляемся со своим желанием отвлечься на рабочие моменты, что медленно разрушает наши наиболее важные отношения. В своей книге «Indistractable» Нир Эяль отмечает, что из-за этих отвлекающих факторов мы уделяем внимание близким в последнюю очередь, то есть они получают то немногое, что осталось.

**Вы не следите за собой.** Речь не о том, что иногда вы забываете сходить в душ, когда работаете дома в спортивных штанах. Если вы постоянно не высыпаетесь, пропускаете обед, перебиваетесь кофе и энергетическими батончиками, не занимаетесь физкультурой и пренебрегаете личной гигиеной — все это свидетельствует о вашей нездоровой модели поведения. В частности, когда мы жертвуем сном ради работы, то фактически работаем против себя, так как недосып [отрицательно сказывается на высших когнитивных функциях](https://scopeblog.stanford.edu/2013/07/11/what-are-the-consequences-of-sleep-deprivation/), таких как рассудительность, критическое мышление, принятие решений и организация. Отказом от физических упражнений мы еще больше себя наказываем. Спорт помогает бороться со стрессом, повышает настроение, придает сил и способствует активации когнитивных функций: памяти, концентрации, обучаемости, психологической выносливости и креативности. Мне как бывшему инвестиционному банкиру, работавшему 80—100 часов в неделю в наиболее напряженные периоды, было очень важно делать паузы, чтобы сделать упражнения, поесть и даже [вздремнуть](https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/784995) в оборудованной офисной комнате отдыха, так как это было очень важно для поддержания моего здоровья, выносливости и продуктивности.

**Вы мерите свою ценность только профессиональными мерками.** Неспособность увидеть более широкую перспективу как с точки зрения вашей личностной самоценности, так и в понимании роли работы в вашей жизни в целом, может быть признаком того, что вы слишком беспощадны к себе. Эта близорукость обычно обусловлена глубоко укоренившимися ограничивающими убеждениями, которые создают ограниченное мировоззрение. Элиза, глава инженерного отдела в технической компании, предъявляла завышенные требования и к себе, и к своей команде. Убеждение «Моя ценность состоит в том, что я произвожу» определяло ее поведение. Чтобы расширить поле зрения, она попросила тех, кого уважает, сказать, что они ценят в ней и в себе. Она не только убедилась, что в ней видят еще и хорошего друга, и хорошую маму, и вдохновителя идей, но и узнала, что самих себя окружающие оценивают не только по работе. Иногда заставить посмотреть на ситуацию шире может только какое-то значимое жизненное событие, такое как рождение ребенка или смерть коллеги или любимого человека. А без подобной радикальной переоценки хороший способ сменить угол зрения — это заняться чем-то за пределами офиса, это будет хорошим напоминанием, что жизнь не ограничивается работой.

Хотя нам всем периодически приходится переключаться на более высокие темпы, важно за рабочими задачами не забывать обо всем остальном, заботиться о себе и своих отношениях — в этом ключ к достижению долгосрочного успеха, личного и профессионального.

**Об авторе. Ребекка Цукер (Rebecca Zucker)** — коуч руководителей высшего звена, соучредитель и партнер компании Next Step Partners, занимающейся программами по развитию лидерских качеств. Среди ее клиентов — компании Amazon, Clorox, Morrison Foerster, the James Irvine Foundation, Skoll Foundation, DocuSign и Dropbox.

# Дмитрий Зимин: «Есть что-то общее в удовольствии от зарабатывания и от траты денег»

**12 февраля 2019**|**Евгения ЧернозатонскаяАнна Натитник**

Дмитрий Борисович Зимин был первопроходцем во многих начинаниях. Основал оператора сотовой связи — компанию «Вымпелком», которая первой в истории России вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Одним из первых в России создал некоммерческую организацию, поддерживающую науку и образование (фонд «Династия»), управляемую советом, а не основателем. В 2015 году, когда «Династию» объявили иностранным агентом, а на Зимина посыпались упреки в политической ангажированности, он принял решение закрыть фонд, просуществовавший 13 лет и профинансировавший множество разных проектов. Из программ, когда-то начатых «Династией» в России, сохранились только премия «Просветитель» — уже одиннадцать лет ее вручают авторам лучших научно-популярных книг, библиотека «Династия» — проект, поддерживающий издание переводных научно-популярных бестселлеров, и фонд «Московское время», занимающийся изданием книг и созданием фотовыставок о Москве.

Сейчас Дмитрий Зимин — почетный президент «Вымпелкома». В интервью «Harvard Business Review — Россия» он делится своими взглядами на бизнес и филантропию. Просвещение общества, за которое ратует Зимин, и в целом социальные и благотворительные проекты именно сейчас становятся главным делом жизни для многих лидеров российского бизнеса.

**HBR — Россия: Из бизнеса вы ушли в просветительство. Что общего между этими занятиями?**

**Зимин:**И то и другое — творчество. Бизнес — это своего рода увлечение работой над созданием, производством и продажей продуктов и услуг, на которые есть платежеспособный спрос. Особенно интересно и азартно, если для того, чтобы заработать деньги, ты придумал и вывел на рынок что-то новое и спрос еще надо сформировать.

Просветительство ­­— частный случай филантропии. А филантропия — это тоже увлечение, но не зарабатыванием, а тратой заработанных денег. Филантроп создает интересные ему и социально значимые товары и услуги, только ему никто за это не платит. Также — а может, и в первую очередь — он может направить средства на поддержку определенных групп — например, студентов или ученых-физиков.

Бизнес ­— дело молодых. Филантропия — дело, на мой взгляд, не слишком молодых. И то и другое доставляло мне удовольствие в разные периоды жизни. Есть что-то общее в удовольствии от зарабатывания и от траты денег.

Филантропией занимаются многие бизнесмены, а владельцы крупных компаний, отходя от управления бизнесом, часто отдают большую часть заработанного на благотворительность. В мире это происходит давно, а сейчас начинает пускать корни в России. У меня поворот случился без малого двадцать лет назад: был создан фонд «Династия», который поддерживал российскую науку, а потом все больше — просветительство.

**Почему именно просветительство?**

Человек выбирает то, что ему нравится. Иногда складывается так, что ему нравится нечто общественно полезное. Это мой случай: мне интересны достижения науки, драматические повороты в судьбах открытий, идей и тех, кто их выдвинул. С детства я был окружен научно-популярной литературой. И сейчас это один из моих любимых жанров. Но радость не бывает полной, если ею не с кем поделиться. Такова природа человека. Что-то поражает нас: красота леса, рассвет или новая хорошая книга — и сразу хочется вскрикнуть: «Вы это видели?», «Вы это читали?» Потребность разделить с кем-то свою радость — один из стимулов любой творческой деятельности, в том числе и просветительства.

Может быть, меня к просветительству подталкивает еще и знание последствий трагических эпизодов нашей истории. У поэта Игоря Кохановского, одноклассника и друга Владимира Высоцкого, есть такие строки:

*«Держава, обессиленная в пытках,  
Еще не знала о потерях сущих,  
Не знала, что количество убитых  
Откликнется ей качеством живущих».*

Беспокойство о качестве живущих в нашей стране — это тоже стимул.

**А в чем отличие просветительства от образования?**

Я отвечу на близкий, но другой вопрос: что отличает просветительскую, научно-популярную литературу от учебника.

Хорошая научно-популярная литература — это увлекательная научно-художественная литература, которая рассказывает не только о науке, но и о ее творцах, об их мучениях и свершениях. Согласитесь, это совсем не учебники.

Лучшей из таких книгой, вышедших в России в ХХ столетии, я считаю «Солнечное вещество» Матвея Бронштейна, расстрелянного в 1938 году. Сейчас доступна под тем же названием книга, подготовленная к изданию в 2018 году известным историком Геннадием Гореликом, которая содержит еще две научные повести Матвея Бронштейна (все эти повести для детей, от которых и взрослые не могут оторваться), и массу дополнительных интереснейших материалов.

А еще рекомендую всем книги, отмеченные премией «Просветитель», то есть попавшие в короткие списки разных лет. Они указаны на сайте премии. Среди них есть научно-популярная литература мирового уровня. Так, прекрасная научно-художественная книга недавно ушедшего из жизни академика РАН Леонида Пономарева «Под знаком кванта» переведена на несколько европейских языков. Редкий случай для отечественной научно-популярной литературы. А из книг короткого списка 2018 года отмечу и рекомендую книгу Владислава Иноземцева «Несовременная страна».

**Вы с самого начала ставили перед «Династией» ­какую-то определенную задачу?**

И да, и нет. В 2001 году, сразу после ухода в отставку с поста президента «Вымпелкома» и продажи своих акций, я на полученные деньги начал создавать фонд «Династия», который, как было потом сказано в ряде публикаций, оказался одним из первых в постсоветской России «некоммерческим семейным фондом социальных инвестиций». Первой программой фонда были гранты и стипендии для студентов и молодых ученых-физиков. В те годы отечественная наука была на грани голодной смерти. На нищенскую жизнь тех, кто ей себя посвятил, было больно смотреть. А к естественным наукам, и в первую очередь к физике, я со школьных лет относился с большим пиететом.

Вначале план социальных инвестиций и бюджет фонда утверждал я сам, и все происходило довольно сумбурно. Тогда в фонде работало всего несколько сотрудников. Но довольно скоро стало понятно, что масштаб деятельности требует иной системы управления, и был создан регулярно обновляемый общественный Совет фонда «Династия», которому был переподчинен менеджмент. Некоторым сотрудникам это очень не понравилось. Директором обновленного фонда стала Анна Пиотровская, сменившая на этом посту Елену Чернышкову.

**А кто работал в Совете фонда?**

Первым председателем Совета стал Александр Изосимов — мой преемник на посту генерального директора «Вымпелкома», затем его сменил Сергей Гуриев, в то время — ректор РЭШ. В разные годы в Совете работали такие люди, как Сергей Петрович Капица, Евгений Ясин, Аркадий Дворкович, Валерий Рубаков. Академик Валерий Рубаков был еще и председателем Ученого совета фонда. Я и мой сын Борис входили в состав Совета как рядовые члены. Была изменена и схема финансирования фонда. Почти все свои деньги (90%) я в 2007 или 2008 году передал в траст — финансовую структуру, похожую на эндаумент, целевой капитал. Таких финансовых структур тогда в России не было, а на Западе они существуют почти при каждом университете. Между прочим, тратить деньги на благотворительность как-то проще, когда они уже не твои.

**Какие эпизоды деятельности «Династии» вам особенно памятны?**

Конкурс по решению задач из знаменитой книжки великого Владимира Арнольда «Задачи для детей от 5 до 15», который в 2008 году фонд «Династия» проводил совместно с Московским центром непрерывного математического образования что в Большом Власьевском переулке. Кстати, в тамошнем книжном киоске, возможно, еще продается этот задачник, который должен быть в каждой семье, где есть школьники.

Сам Арнольд был в жюри. Первый тур — заочный, а на второй очный участников приглашали в Москву — с оплатой проезда, проживания и питания. Младшие школьники приезжали с родителями. Разрешалось участвовать в конкурсе и взрослым. Все задачи, кажется, никто не решил. Это и не было обязательным условием конкурса. Я присутствовал на заключительной церемонии награждения победителей. Какие там были дети! Запоминается надолго.

Запомнились съезды учителей физики, математики, а впоследствии и биологии, которые воспитали победителей олимпиад и конкурсов школьников. Среди них немалую часть составляли учителя провинциальных школ. Кое-кто оказался в Москве впервые. Некоторые вызывали в памяти патриархальные образы сельских интеллигентов из литературы и кино. Была деловая и вместе с тем какая-то на редкость благостная обстановка. Помимо обмена опытом, для учителей организовали лекции выдающихся ученых.

В июле 2008 года нобелевский лауреат, один из первооткрывателей ДНК Джеймс Уотсон, по приглашению «Династии» прочитал лекцию в Доме ученых на Пречистенке. Я не был на этой лекции и дальнейшее рассказываю со слов сотрудников фонда. Дом не смог вместить всех желающих, и поэтому был вывешен внешний динамик, а комендант запер входную дверь. Опоздавший Сергей Петрович Капица рвался, рвался и, наконец, эту дверь сломал. Счет на починку двери был выставлен «Династии» и безропотно оплачен.

Не помню, в каком году, но когда я еще катался на горных лыжах, будучи в Альпах, я захотел попасть на экскурсию на адронный коллайдер, который находился на предпусковом этапе. Не помню, кто заказал экскурсию, но неожиданно для меня нас очень тепло встретила группа работающих там физиков из России, многие из которых оказались стипендиатами или грантополучателями фонда «Династия». Незабываемая экскурсия!

**Признавали ли власти заслуги фонда?**

Признавали по-разному. В апреле 2015 года министр просвещения Дмитрий Ливанов вручал премии «За верность науке». В начале церемонии была объявлена специальная номинация для меня «За поддержку науки». Колонный зал, где все происходило, встретил это известие овацией. Я был растроган. А всего через месяц фонд «Династия» объявили иностранным ­агентом. А потом нас еще и оштрафовали, кажется, на 200 тыс. рублей. Бороться за право давать свои деньги на благотворительность в России мы не стали, а начали готовить фонд к закрытию.

И закрыли в конце концов.

**Считаете ли вы, что любой бизнес должен быть социально ответственным?**

Это понятие я не очень понимаю. Мне кажется, что его часто используют как плохой синоним благотворительности. Есть ли социальная ответственность у папы с мамой, которые растят детей? Вряд ли они это так называют — просто делают свое дело как хорошие родители. Почему мало говорят о социальной ответственности родителей, школы, института? Что такое вообще «социально ответственный бизнес»?

**Тот, который думает не только о прибыли.**

Странное высказывание. Прибыль — показатель успешности бизнеса. Для любого бизнесмена забота о прибыли — одна из главнейших. Если хотите — можете считать получение прибыли показателем его социальной ответственности. Как и использование этой прибыли.

**А чем бизнес отличается от других сфер деятельности?**

Крайним напряжением, особенно в начале пути, азартом, вдохновением, может, даже фанатизмом. Отпуск иногда представлялся жертвой, приносимой семье. А еще неизбежно участие во многих конфликтах. Я благодарен судьбе, что за десятилетия в бизнесе вроде бы не нажил врагов.

**Вы были ученым и бизнесменом, инженером и благотворителем. Что из этого казалось наиболее увлекательным?**

Это вопрос из разряда «Кого ты больше любишь: папу или маму?». В моей рабочей жизни было несколько счастливых периодов, которые хочется вспоминать. Первый по хронологии — занятие наукой. После окончания МАИ в 1957 году я волею судеб оказался на кафедре профессора Михаила Самойловича Неймана, работал около 7 лет инженером-исследователем в его проблемной лаборатории над созданием сканирующих антенн. Тема была новой и, значит, интересной, а сама атмосфера лаборатории и общение с моим научным руководителем, профессором Львом Николаевичем Дерюгиным, доставляли мне наслаждение. Там же я защитил кандидатскую диссертацию.

Затем 30 лет в Радиотехническом институте. Теперь это РТИ им. Минца. А в середине 1960-х со мной, молодым кандидатом технических наук, побеседовал перед приемом на работу старшим научным сотрудником лично директор института академик Александр Львович Минц. Он же вскоре назначил меня начальником лаборатории. В моей лаборатории, которая затем переросла в отдел, разрабатывали приемную антенную систему крупнейшего отечественного радиолокатора. Он, кстати, действует и сейчас. Нам приходилось решать много интересных научных и инженерных задач, но главное, на что уходили годы, — это бесконечные согласования, невероятнейший формализм, необходимость получать десятки подписей иногда совершенно несведущих людей по поводу всякой чепухи. Эффективность работы была низкой. Если бы мы делали сотовую связь в таких же условиях, ее не было бы еще много лет. В советских КБ и НИИ было много интересного, но когда я вырвался оттуда, то вспоминал всю советскую систему организации работ с ужасом.

**В бизнесе было больше свободы?**

Десять лет в «Вымпелкоме» — счастливейшие в моей жизни. Сладостная каторга с утра до ночи, ответственность за компанию, ее сотрудников, тысячи, а затем и миллионы клиентов, акционеры. Но это ответственность свободного человека. Ее особенно ценишь после работы в оборонке, где каждый шаг надо согласовывать с заказчиком, службой режима и массой контролеров. В лицензируемом бизнесе — сотовой связи — их тоже со временем стало хватать. На старте же своего дела ты вольная птица, все в твоих руках, все невероятно увлекательно. Тогда ведь люди и поверить не могли, что можно будет носить телефон с собой, многие еще мечтали о стационарном телефоне в своей квартире. Вытащить на улице телефон из кармана и, никого не спрашивая, ничего заранее не заказывая, позвонить куда угодно, казалось невероятным. Это было одной из вершин моей деятельности.

**Работа в «Вымпелкоме» увлекала вас техническими задачами?**

Я все же был генеральным, а не техническим директором и должен был распределять свое внимание и время между множеством задач. В самом начале я лично ездил договариваться об установке базовых станций и антенн на высоких зданиях. Кстати, аппаратуру американской фирмы Plexsys наша первая в стране сотовая сеть установила в 1992 году в высотке МИДа на Смоленской площади. Там же нам удалось договориться о покупке небольшой номерной емкости и подключении к мидовской АТС с номерами 244 Московской городской телефонной сети. Это и были первые номера «Билайна». Более того, там же, в МИДе, удалось подключиться к международной АТС компании «Комбеллга» и обеспечить телефонный выход за рубеж.

Осталось несколько человек, которые, читая эти строки, будут, как и я, вытирать слезы умиления. Для них я это и говорю. А для всех остальных совет: умейте договариваться, ребята. Без этого бизнес сделать невозможно.

Потом были разные события, многие из которых я описал в своей книге «От 2 до 72». Кажется, сейчас пора писать продолжение.

**Бизнес, особенно в 1990-е, ассоциируется с агрессией. Не было ли вам неуютно в этой среде?**

В советском оборонном НИИ с его режимом секретности, службами режима, военной приемкой, путаной системой взаимодействия с многочисленными смежниками агрессии тоже хватало.

Надо иметь в виду, что инстинкт агрессии — в природе человека. Благодаря ему мы желаем первенства и побед в конфликтах, так что иногда он полезен. В «Вымпелкоме» приходилось проявлять настойчивость, если хотите, даже агрессивность в борьбе за лицензии, за частоты, да и за клиента, то есть за свой бизнес. Для бизнеса нормально жить в условиях справедливой, пусть и жесткой конкуренции. Это азартно.

Мне стало неуютно не в 1990-е годы, а 10 лет спустя, когда в Минсвязи пришло новое питерское начальство и была предпринята попытка силового передела сотового рынка. Его участники стали свидетелями не конкуренции, а свирепой агрессии со стороны важного чиновника, войны без правил за частотный ресурс для своей частной компании. Об этом много писали в то время. А я как раз тогда ушел в отставку и минимизировал свое участие в этой истории.

**Компания «Вымпелком» родилась внутри РТИ. А когда в компанию пришли иностранцы?**

С самого начала. Они работали в маркетинге, в финансах. А первым был Оги Фабела — сооснователь нашей компании и впоследствии председатель совета директоров. Вывести акции на Нью-Йоркскую фондовую биржу было его идеей. Он фактически руководил трансформацией во многом еще советской компании в современную биржевую структуру. Благодаря ему «Вымпелком» стал первой в современной истории российской компанией, совершившей IPO. Помогал он и в организации фонда «Династия».

**Вы работали с учеными, инженерами, маркетологами. С кем интереснее?**

Интереснее всегда с образованными, умными, порядочными, интересными людьми. Их всегда немного, но они, как и мерзавцы, встречались мне на всех этапах моей жизни. Поправлюсь: в последние годы о мерзавцах слышу много, но, к счастью, не встречаю.

**Что вас сейчас больше всего беспокоит и что радует?**

Я позволю себе сказать о некотором беспокойстве за судьбу всей человеческой цивилизации. В публичном пространстве это как-то уместнее, чем говорить о беспокойстве за судьбу моих внуков.

Сейчас в мире существует чуть менее двухсот государств, часть из которых обладает ядерным оружием. Представьте себе, что в этих странах живут патриоты, самозабвенно любящие свои государства и ненавидящие соседей. Такой мир неустойчив и очень опасен. Особую опасность представляют авторитарные ядерные государства с имперской наследственностью. И потому основная задача образованных людей, интеллигенции в нашей стране — просвещение общества, воспитание, которое позволит пробудить в каждом человеке чувство любви не только к отечеству, но и к человечеству. Я понимаю, что это мало реально. Но тогда мало реально и длительное существование нашей цивилизации.

И еще. Любовь к отечеству совсем не то же, что любовь к государству, к власти. Власть надо не любить, а контролировать. Любовь к власти — это извращение. Лев Толстой считал такой вид патриотизма рабством.

А что меня радует? Все остальное.

# Что делать, если вы недовольны своей жизнью

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).

# Почему миллениалы оказались не готовы к кризису в карьере и жизни

[Ольга Полищук](https://www.forbes.ru/profile/381849-olga-polishchuk) *Forbes Contributor*

Коуч и специалист по коммуникации Ольга Полищук разбирается, что значит возраст 30-летия для современных людей, как поменялась установка «уже за 30» за последнее годы в контексте нашей карьеры и жизни. И почему мы оказались к этому не готовы

30 лет — один из самых мифообразующих возрастов для современного общества. По нему сверяют успешность рейтинги «до 30 лет», ориентируются сразу два известных возрастных кризиса «четверти века» и «среднего возраста», называют эволюционным окном возможностей. «Уже 30» — это рубеж в голове, где ты уже «много чего», но все еще не умер, что радует. Человек прошел первый этап становления на работе после университета, сменил от двух до пяти работ, привык к комфорту и деньгам, перестал себя доказывать и немного заскучал. Цикл выглядит примерно так: 21-23 года — поиск компании для достойного приложения усилий, 24-26 лет — достойная точка приложения усилий найдена, так что можно начинать работать изо всех сил. В 27-28 лет наступает удовлетворение собственным результатом, еще несколько лет уходит на то, чтобы насладиться результатами и собой.

«Многие знакомые доплыли по течению до 30 лет, и в этот момент к ним приходит осознанность: так или иначе ты начинаешь лучше понимать себя и свои потребности. Поэтому возникает запрос на что-то новое, хочется учиться и переучиваться», — говорит один менеджер в возрасте 31 года. «Я в свои 30 только начала взрослеть, понимать и принимать себя. И появилось желание и возможность реализоваться себя вне офисной работы», — говорит другая.

Казалось бы, живи себе и радуйся. Но 30 лет — не зря мифический возраст. У нас есть ожидание, что «с приходом 30 мир станет более понятным, цели поменяются на глобальные, а сам человек станет взрослым и ответственным». На чем основан этот миф? На опыте предыдущих поколений, — с которым мы могли ознакомиться и в школьной программе, например, в произведениях Гоголя: «Дверь нам открыла 37-летняя Старуха».

Но мир сильно изменился, а наши установки — нет. Примерно в 26 лет мы начинаем ждать тридцатилетия как возраста мудрости — как ждем лета, Нового года или понедельника, чтобы бросить курить или сесть на диету. Ожидание есть, но причины его не совсем понятны: ничего специального большинство из нас для этого года жизни не подготовило, как будто бы что-то волшебное должно произойти само собой. А потом 30 лет наступают, многие пишут пост в Facebook и удивленно замечают, что разницы не чувствуют. Миф не совпал с реальностью, юный человек не превратился в «тетю или в дядю», на которых смотрел в 17 лет, и даже с удивлением обнаружил, что нравится себя в зеркале гораздо больше, чем десять лет назад.

«Мне через несколько месяцев исполнится 32 года. В 20 я представляла, что в этом возрасте я буду матроной с двумя детьми и борщами. Но на самом деле сейчас я все еще не знаю, кем буду, когда вырасту, хотя уже сейчас — состоявшийся специалист в двух профессиональных сферах», — говорит девушка-предприниматель. «Ты вдруг оказался невзрослым 30-летним с подростковыми представлениями о 30», — описывает свои ощущения еще один бизнесмен.

Похоже, с нынешними тридцатилетними случилcя как будто бы другой возраст, совсем не тот, что был у их мамы с папой. Они выросли и оказались не такими, которыми представляли себя в 17 лет. И вместо обещанной обществом зрелости они поняли, что только начали взрослеть и чего-то по-настоящему хотеть. Но меняться страшно, потому что есть установка «уже 30». Часто именно она мешает пробовать новое, даже если есть такая потребность. Массовая культура активно поддерживает магию этого возрастного рубежа как мерила социального успеха всевозможными рейтингами «деятельных, популярных и богатых до 30 лет». Успешность определяется не сравнением себя с собой же год назад, а себя с другими, про которых ты теперь знаешь много.

Эйджизм молодеет

В корпорациях политика найма, увы, часто дискриминировала 30+. Сотрудников до 30 лет часто называют «подающими надежды», после же кредит доверия как будто иссякает, и будь добр становись либо звездой менеджмента, либо старшим специалистом на ближайшие десять лет. Тренд медленно начинает меняться. Во многом это связано с многочисленностью миллениалов и усложнением систем, где не возраст, а экспертиза и опыт выходят на первый план. В логике «поздно меняться после 30, нужно было делать это раньше» пребывают многие люди, которые на возрастной барьер переложили новые вопросы к своей жизни и работе. «В любой профессии ценят только топовых специалистов, а промежуточным я быть не хочу, поэтому едва ли есть смысл менять сильно свою жизнь в 30 лет. Плюс я не смогу найти работу с такой же зарплатой, а у меня теперь есть потребности», — говорит 31-летний бизнес-консультант. Год назад она впервые заметила, что у нее есть интересы помимо работы, и она хотела бы применить свои компетенции, чтобы построить собственное дело или поженить интересы и навыки. Но страх перед тем, как это сделать, трансформируется в простое объяснение в стиле того, чему учила нас мама: «Это все несерьезно, тебе уже 30, пора подумать о действительно серьезных вещах».

Страх перед своим делом или новым витком в карьере часто оправдывают и откладывают, ссылаясь на возраст. Это один из первых шаблонных ответов, которые приходит на вопрос: «А почему бы нет?» Если близкие или окружение не поддерживают стремление человека что-то поменять или даже его в этом осуждают, то можно легко удовлетвориться таким ответом. Страх быть никому не нужным после 30 — это унаследованный страх от поколения нынешних 50-летних, которых очень рано в России списали в «третий возраст».

Скорость жизни, которая сильно изменилась за последние 10 лет, не предполагает фундаментальности, поэтому установка «уже 30 — мне все понятно про этот мир» меняется на «что я хочу делать следующие 3-5 лет?» и «что действительно мне нравится?». Делать новое рискованно, но риски не так велики: помимо скорости жизни изменилась ее продолжительность и качество. И если для наших условных «бабушек и дедушек» 30 были экватором жизни, так что менять специальность в середине трудовой карьеры им казалось безумием, то для современного поколения это уже неверно. Если наш выбор в 30 лет испортит один карьерный трек, то в запасе есть минимум 10 лет на восстановление деловой репутации и развития нового направления себя — при условии, что мы планируем жить до 70-80. Главное — любопытство.

По данным Минздрава от лета 2019 году средняя продолжительность жизни в России составила 78,5 года для женщин и 68,5 года для мужчин. Прибавьте к этому, что в начале 2010-х диагностика заболеваний достигла своего расцвета, а переход к человеческому бессмертию medtech стартапы называют не иначе как инженерной проблемой. И мы сможем работать с другим качеством тела и в 50, и в 60 и в 70 лет. Осталось сохранить продуктивность сознания и не сойти с ума от информационной перегрузки.

Какими мы будем в 70 лет и чем мы будем заниматься? Хороший вопрос. Качество жизни выросло — сегодня мы можем делегировать бытовую рутину, освободив место для собственных интересов. У нас сформировалась привычка платить за то, что экономит силы и время, и не чувствовать вину за то, что мы сами не убрали свою комнату. Аутсорсится все, потому что главная ценность эпохи индивидуализма — это ты сам, а значит, все возможное время должно быть отдано тому, что действительно важно, а не житейским заботам и тяжкому труду. Желание развития своих «несерьезных» интересов и увлечений нормально и дает много энергии, но в постсоветском воспитании у ребенка должны были быть сугубо практичные и полезные интересы. Поэтому нам время от времени бывает стыдно за игру в бадминтон, не способствующую ни личностному, ни карьерному росту.

В России пока нет своего сериала «Девочки», но он легко мог бы рассказывать историю местной Лины Данем, копирайтера или дизайнера, инженера или предпринимателя, которая жаловалась бы друзьям на то, как сложно жить на Покровке, ходить на работу на «Красную розу» или «Хлебозавод», хотеть глубокого общения вместо ничего не значащих функциональных разговоров и мечтать монетизировать свой телеграм-канал. А родители спрашивали бы Лену не собирается ли она подумать о семье, «ей же уже 30, часики тикают». Сериал получился бы про несоответствие поведения 30-летних их же собственным представлениям о себе, подаренным родителями и коллективным бессознательным.

Во всей этой новизне мира «часики тикают» — пожалуй, самый реальный страх 30-летних. Первого ребенка в больших городах теперь рожают в возрасте около 28. А количество яйцеклеток в 30 уменьшается в 10 раз (с 1 000 000 до 100 000). Но матери в декрете около 30 тоже волнуются из-за возраста и списывают на него свое потенциальное профессиональное отставание. «Мне уже 34 — я чувствую себя просроченной, не успеваю за новым — столько всего появляется каждый день. И это притом что я не переставала работать, пока рожала двоих детей с 30 до 34 именно из-за страха, что мой бизнес и я станем никому не нужны», — говорит соучредитель трех проектов. «После года декрета я чувствую себя 30-летней тетей по уровню профессионального развития — 20-летние делают проекты гораздо круче, а я как будто потеряла время», — говорит продюсер с 10-летним опытом работы за плечами и достойным портфолио.

Антикризис 30

Тому, кто захочет переложить свои страхи на установку «уже 30», будет полезно проверить себя по списку:

* Сравнить себя можно только с собой — вчерашним или годичной давности. Но не с мамой, папой и вашими представлениями из школы. Facebook теперь отлично подкидывает посты «в этот день год назад», не забудьте отмечать не только чего у вас нет, но и что есть, что вы чувствуете и что получилось.
* Проверьте яичники, сохраните сперму в холодильнике, если вас волнует, что вы чего-то не успеете до определенного возраста. Главное — не делайте возраст причиной вашего бездействия.
* Исследуйте свои текущие потребности и задавайте почаще вопрос, чего вам хочется, что вам сейчас нравится, — это не кризис среднего возраста, это изменение структуры потребностей за счет изменения качества и скорости жизни.
* Начните заниматься спортом, здоровьем, гибкостью, чтобы сохранить хорошее настроение в течение дня и «подготовить тело», пока medtech решает инженерную проблему бессмертия.

# Бизнес — это и есть творчество

**31 октября 2019**|**Элисон Биард**

***От редакции.***Вера Вонг запустила свою линию свадебных платьев и открыла в Нью-Йорке магазин, когда ей было 40: до этого она много лет работала редактором раздела моды в журнале Vogue, а позже создавала аксессуары для Ralph Lauren. Сегодня, три десятка лет спустя, Vera Wang — это глобальный бренд в сфере моды, красоты, украшений и даже домашней утвари.

**HBR: Почему вы решили стать независимым дизайнером именно в этом возрасте?**

**ВОНГ:** Возможно, я предпочла бы начать в 20 или в 30 лет — но тогда, думаю, мне это было не по плечу. Даже в 40 у меня не было убежденности, что я справлюсь. Я всегда жила с мыслью, что нужно набраться опыта и накопить денег. У меня за спиной уже были две невероятные карьеры: в Condé Nast и в Ralph Lauren. И все же казалось, что мне не хватает навыков и уверенности. Меня подтолкнул отец. Я тогда готовилась к свадьбе (мне было 39, это немало для невесты) и искала платье. Отец решил, что это отличная бизнес-возможность. Он сам был предпринимателем и обратил внимание на то, что свадебная мода сопряжена с относительно низким риском: не надо держать большие склады, не нужен широкий выбор ткани (в то время было так), при этом поток клиентов стабилен, ведь люди не перестают вступать в брак. Правда, постоянных покупателей почти нет. Я вообще ничего не знала о дизайне свадебных платьев. И не считала, что готова заниматься этим. Но у меня была цель: увлечься чем-то, начать работать в этой области и внести в нее ощутимый вклад. Что я и сделала.

**Чему вас научил Ральф Лорен?**

У Ральфа четкое представление о сути его бренда. Что бы ни происходило, его не свернуть с пути. Иногда на совещаниях он заявлял: «Можете не рассказывать мне, что делают другие. Мне все равно». Ральф продавал миру свой взгляд на Америку, и его люди верили в него. А если кто-то не верил — он указывал на дверь. Работая у человека с ­такой внутренней убежденностью, перенимаешь его подход.

**Какие советы вы даете молодым дизайнерам?**

Иметь мечту — прекрасно. Но для начала поработайте у того, кого уважаете (или хоть у кого-нибудь): вы будете учиться, а вам за это будут платить. Трудитесь не разгибаясь, не лезьте в политику, уважайте людей, делайте свое дело и, главное, будьте открыты. Ни в Vogue, ни в Ralph Lauren я не считала рабочие часы. Вечером в воскресенье? Без проблем! В субботу, когда я провожу время с семьей и друзьями? Уже бегу: спасибо, что вам небезразлично мое мнение и что вы даете мне шанс поучиться у умных и успешных людей. Я всегда так относилась к работе.

**Вы и дизайнер, и руководитель. Как вы находите баланс?**

Я только и делаю, что расставляю приоритеты. «Сначала вот это, и чтоб никто не мешал, потом вот это, дальше вот это». Есть дизайнеры, которые мыслят только категориями дизайна и не понимают, что компания — это не только они: есть еще аренда, страховка, зарплата. Когда ты владелец, ты всегда помнишь сразу обо всем, ведь от тебя зависит достойная жизнь множества людей. Каждый раз, принимая решение, я задаюсь вопросом: я это делаю для себя или для бизнеса? У меня в голове из-за этого война. С другой стороны, не менее сложно быть творцом и не иметь права голоса в управлении компанией. Наша индустрия очень сложная. У нас море конкурентов. Все стремительно меняется. Помню, отец сказал мне: «Я знаю, ты хочешь быть творческим человеком. Но ведь бизнес — это и есть творчество». И он прав.

# Работающие родители: инструкция по выживанию

**3 сентября 2019**|**Дейзи Вейдман Доулинг**

Джейкоб, партнер легендарной консалтинговой фирмы, вот-вот должен был стать отцом. Но приближение этой минуты, помимо радости, вселяло нарастающую тревогу. Удастся ли ему и его жене, работавшей врачом на полную ставку, организовать хороший уход за малышом? Если он возьмет предоставляемый компанией отпуск по уходу, не осудят ли его коллеги и клиенты? Сможет ли он со своими постоянными отлучками из дома стать для дочери настоящим отцом?

Габриэла, фандрайзер венчурного капитала, очень старалась делать все от нее зависящее и для партнеров фирмы, требовательных инвесторов, и для двоих своих маленьких детей. Нередко ей казалось, что нагрузка зашкаливает и что руководство косо смотрит на ее отлучки к педиатру и в детский сад. Заканчивая работу в 17:30, Габриэла испытывала неловкость («Прежде я так рано не уходила») и боялась, что больше не получит сложные проекты, дающие шанс проявить себя и добиться повышения.

Конни одна воспитывала сына-подростка и трудилась старшим ИТ-менеджером в компании — производителе потребительских товаров. Ей приходилось одновременно поддерживать ребенка при поступлении в вуз и активно участвовать в трансформации предприятия. Каждый раз, задерживаясь на работе, она испытывала угрызения совести оттого, что уходят часы, которые она могла бы провести с сыном — а ведь скоро они расстанутся надолго! В конце концов, Конни начала срываться на сотрудниках, что не укрылось от внимания руководства.

И Джейкоб, и Габриэла, и Конни (я изменила имена и некоторые детали) — талантливые и трудолюбивые профессионалы, глубоко преданные своим организациям. Но они преданы и своим детям. Именно поэтому перед всеми тремя стоит «проблема работающих родителей»: логистически и эмоционально непростая задача по зарабатыванию на жизнь и построению карьеры без ущерба для родительских обязанностей.

Эти трое не одиноки! Более 50 млн американцев работают и воспитывают детей одновременно и знают не понаслышке, как это трудно. Согласно исследованию Pew Research Center от 2015 года, 65% работающих родителей с высшим образованием (имеющих лучшие перспективы заработка и карьеры по сравнению с менее образованной стратой) утверждали, что балансировать между семейными и рабочими делами «довольно трудно» или «очень трудно». Эта проблема характерна не только для Соединенных Штатов: в других странах статистика не менее убедительна.

Проблема не теряет актуальности и касается всех нас — а для матерей и отцов, решающих ее каждый день, она иногда кажется безнадежной, практически неразрешимой. Быть работающим родителем в наши дни — значит справляться с бесконечным потоком дел, задач и форс-мажоров. Здесь нет готовых рецептов, нет четких критериев успеха, а пойти на открытый разговор с боссом очень сложно: вдруг вас сочтут несобранным нытиком или кем похуже. Более того, раз возникнув, эта проблема продолжается 18 лет и даже дольше, не становясь проще. Даже имея многолетний опыт родительства, вы можете порой чувствовать себя, как в первые дни после декрета.

В подобных условиях совершенно естественно уставать, сомневаться в своем выборе и воспринимать жизнь как непрекращающуюся игру без правил с высокими ставками. Однако так мучиться вовсе не обязательно. Каждый из нас может стать спокойнее и увереннее, тем самым увеличив свои шансы не только на то, чтобы хорошо справиться с ролью работающего родителя, но и чтобы испытать радость насыщенной жизни.

За последние 15 лет я обучила и проконсультировала (сначала как директор двух организаций Fortune 500 по развитию лидерства, а потом как независимый коуч топ-менеджеров по вопросам совмещения работы и воспитания детей) сотни мужчин и женщин, включая трех упомянутых выше. Все они старались строить карьеру и семью одновременно, и я их понимала, ведь и сама была работающей мамой. Испытания, встающие перед нами, многочисленны и разнообразны, однако большая их часть подпадает под одну из пяти основных категорий: переход, быт, коммуникация, потери, идентичность. Если обращающиеся ко мне люди признают это и привыкают видеть в своих проблемах закономерности, им сразу становится проще ориентироваться и справляться, а затем и формулировать конкретные решения.

В статье мы разберем все главные вызовы и перечислим несколько эффективных способов работы с ними. Кроме того, мы увидим, как Джейкоб, Габриэла и Конни с успехом воплотили эти подходы на практике. А значит, это сможете сделать и вы.

**Пять главных вызовов**

Если у вас как у работающего родителя возникают сложности, задайте себе вопрос: какого они рода? Вероятнее всего, проблема относится к одной или нескольким из следующих категорий.

**Переход.** Эти проблемы появляются в моменты резких перемен, к которым непросто адаптироваться. Яркий классический пример — возвращение на работу после декрета. Но подобных переходов в жизни родителя много, и они весьма разнообразны. Дети уходят на летние каникулы, в корне меняя распорядок дня родителей; вы нанимаете новую няню и должны встроить ее работу в привычную жизнь семьи; возвращаясь из командировки, вы из сотрудника становитесь мамой или папой.

**Быт.** Этот вид задач состоит из всех больших и мелких дел по жизнеобеспечению, которые поглощают огромную часть наших дней и ночей. Выбрать хорошую няню, вовремя попасть на прием к педиатру (а потом добежать в аптеку за антибиотиками), накормить детей ужином, поучаствовать в важный телеконференции с малышом за кадром — вот типичные примеры из этой категории.

**Коммуникация.** Такие трудности возникают, когда вам предстоит обсудить специфические аспекты жизни работающего родителя — и вы не знаете, как подступиться к теме, или боитесь, что вас не поймут. Возможно, вам надо объявить о своей беременности, попросить босса о гибком графике, договориться с партнером забирать детей из сада по очереди или объяснить пятилетнему ребенку, почему вам необходимо снова уехать по работе. Ставки высоки, намерения благородны, но честного, конструктивного диалога, похоже, категорически не получается.

**Потери.** Тип испытаний, связанный с утратами. Ваш карапуз сделал первые шаги, а вы были в это время на работе. Вы решили сократить количество рабочих часов ради детей, и вас не включили в очень важный для вашей карьеры проект. Теперь вы опасаетесь, что, пытаясь что-то успеть и на работе, и в семье, вы упускаете что-то главное.

**Идентичность.** Вы испытываете эти сложности, справляясь с неизбежными для работающих родителей ситуациями выбора и внутреннего конфликта. Куда пойти в четверг: на школьный турнир по дебатам, где выступает ваш сын, или на совещание по продажам с новым клиентом? Кто вы: профи-киборг или нежный, всегда открытый для общения родитель? Что отвечает вашим ценностям и отражает вашу суть? Как бы хотелось иметь однозначные ответы на все эти вопросы!

**Как решить и как предотвратить**

Любой работающий родитель знает, что подобные задачи решить раз и навсегда невозможно. Тем не менее их можно предвидеть, смягчить и проконтролировать. Для каждой категории есть самый эффективный прием: переходы можно отрепетировать, быт — оптимизировать (обязанности) и распланировать (календарь), коммуникацию — переориентировать, потери — переосмыслить по правилу «сейчас и через 20 лет», профессиональную идентичность и личный бренд — пересмотреть и переформулировать. Давайте рассмотрим каждый прием в отдельности.

**Отрепетировать.** Переходы неизбежны, но к ним можно подготовиться. Например, если вам предстоит возвращение на работу после отпуска по уходу, начните работу над этой задачей за несколько дней: соберите ребенка, передайте его тому, с кем он будет оставаться, и поезжайте в сторону работы. Если вам надо поменять няню, пусть новая помощница сначала выйдет в день, когда вы работаете из дома. Так вы сможете ответить ей на множество важных вопросов. Возвращаясь домой из командировки или с вахты, постарайтесь по пути представить, как вы вольетесь в жизнь семьи: как тепло встретитесь с детьми, как проведете вечер вместе…

Такие репетиции помогают обнаружить подводные камни (передать ребенка с рук на руки не так-то просто; няня не помнит, где лежат подгузники; укладывая своего первоклассника спать, вы продолжаете обдумывать отчет). Но еще важнее то, что они дают время исправить недочеты. Они переключают вас из режима вечной импровизации в более приятный режим «Все налажено, мои действия дают нужный результат».

**Оптимизировать и распланировать.** Как и любой работающий родитель, вы заняты больше и нагружены более широким спектром обязательств, чем когда-либо прежде. Это означает, что вам необходимо максимально сознательно и целенаправленно распределять свое время и силы (если, конечно, вы не хотите находиться в состоянии непрерывной перегрузки).

Поэтому соберите все свои списки дел и планов и возьмите красную ручку. Подчеркните все обязательства и задачи, которые вы могли бы отложить, выполнить более эффективно, делегировать, автоматизировать или отклонить на прошлой неделе. А теперь сделайте то же самое для будущей недели. Если, например, вы не обязаны присутствовать на ближайшем совещании, не ходите туда и освободите себе часок; если вы каждую неделю заказываете домой одни и те же продукты, настройте регулярную доставку. Безжалостно «режьте косты» и отслеживайте закономерности. Возможно, вам каждый раз трудно отказать, когда вас просят помочь в школе, или вы привыкли сто раз перепроверять квартальный бюджет?

Это упражнение может создать столь необходимый запас времени в вашем календаре и сократить список дел. В эмоциональном плане оно дарит ощущение контроля над ситуацией: вы действуете проактивно и берете на себя ответственность за происходящее. А личностные открытия, которые вы можете сделать («Мне сложно говорить “нет”», «Я склонна к перфекционизму»), помогут вам в будущем более реалистично оценивать и планировать свое время.

**Переосмыслить.** Чтобы коммуникация была легче и продуктивнее, представьте, что ваши речи оцениваются по четырем параметрам: приоритетность, следующие шаги, обязательства и энтузиазм.

Допустим, у вас на работе аврал, но вам надо улизнуть, чтобы успеть на балетное выступление дочери. Скажите коллегам вот что: «Я сейчас отлучусь на выступление дочери, но к 15:30 вернусь. Я успею до вечера составить маркетинговый отчет, чтобы завтра у нас была свежая версия. Не терпится презентовать наши данные клиенту!» Такое разъяснение прозвучит намного убедительнее, чем робкое «Я отойду на пару часиков»: вы сообщаете о личных и профессиональных планах, устраняете подозрения в том, что ничего не успеете, и демонстрируете стремление помочь команде. Вы несете ответственность за свои слова — к тому же эти слова позитивны, искренни и не допускают разночтений.

**Применить правило «сейчас и через 20 лет».** Как профессионал вы наверняка часто мыслите в среднесрочной перспективе: чтобы добиться высоких результатов, необходимо завершить шестимесячный проект, достичь годовых целей по выручке и представить убедительный стратегический план на ближайшие три года. Однако как родителю вам эмоционально трудно ориентироваться на этот временной горизонт. Именно на нем эмоциональные потери неизбежны. Скажем, если вы только что вышли из декрета и мучительно скучаете на работе по ребенку, вам вряд ли захочется представлять свою жизнь через полгода-год.

Поэтому, если вы ощущаете внутренний конфликт или сталкиваетесь с необходимостью чем-то жертвовать, попробуйте рассмотреть ситуацию в ближайшей и в очень долгосрочной перспективе. Да, прямо сейчас вам страшно не хватает вашей крохи, но через несколько часов вы будете дома и прижмете ее к груди, а через много лет будете горды, что подали ребенку пример упорства, целеустремленности и трудолюбия. Другими словами, признайте реальность и глубину нынешних чувств, назначьте в будущем точку комфорта, а затем спроецируйте положительные последствия на отдаленное будущее.

**Пересмотреть и переформулировать.**У большинства из нас есть сложившееся представление о себе как о профессионале и человеке. Но очень важно, став родителем, заново обдумать свою идентичность и бренд и изменить какие-то важные детали. К примеру, если ключевой составляющей вашего самовосприятия всегда была быстрота реакции, вы растеряетесь на семейном ужине: не проверять телефон и счесть себя плохим сотрудником — или проверять как несостоятельный родитель? Качество, которое вы привыкли считать положительным, вдруг становится сомнительным и заставляет вас терять и уверенность в себе как в профи, и радость от приятных минут, проведенных с детьми.

Важно понимать: пересмотреть представление о себе значит не снизить свои стандарты, а обрести новые, весьма значимые. Чтобы помочь себе в этом, попробуйте закончить следующие предложения: «Я профессионал и родитель, который…», «Рабочие обязанности выходят для меня на первый план, когда…», «Мои дети становятся важнее работы, когда…». Выполнив это упражнение, вы можете прийти к выводу, что главное для вас не способность быстро реагировать, а эффективность, забота или, скажем, четкость во взаимодействии. И что поэтому, если нет форс-мажора, во время ужина самое главное для вас — дети.

А ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ НАЧАЛЬНИК?

**Понять, что это за категория.** Работающие родители бывают разные: мужчины и женщины; биологические, приемные и патронатные; натуралы и ЛГБТ; с маленькими детьми и с большими. И все они требуют — и заслуживают — равной организационной и управленческой поддержки.  
  
**Демонстрировать свою преданность семье.** Держите у всех на виду, на рабочем столе фото вашей семьи и детей (если они у вас есть). Покажите подчиненным ваш календарь: пусть видят, что и у вас есть личные дела. Дайте всем четко понять, что заботиться о своей семье нормально и что вы сами уделяете ей много внимания.  
  
**Говорить о плюсах компании.**Если ваша организация готова в случае ЧП обеспечить дежурного бебиситтера для детей сотрудников, им надо рассказать об этой возможности заблаговременно. Поэтому всегда распространяйте в коллективе, особенно среди работающих родителей, сведения о доступных ресурсах.  
**Обучать и подсказывать с помощью открытых вопросов.**Простые фразы «Как вы думаете, что изменится, когда вы вернетесь из отпуска?» или «Как у вас дела?» могут стать началом продуктивного разговора и пути к выработке важных решений.  
**Минимизировать нагрузку в начале и конце дня.** Планируйте внутренние и неглавные совещания вне периода основных проблем с переходами (нет, вы не снижаете требования к участию сотрудника в жизни компании — просто сдвигаете сроки).  
**Быть неформальным коммуникатором.** Познакомьте будущего отца с коллегами, которые недавно уходили в отпуск по уходу. Организуйте ланч для молодых родителей вашего департамента: пусть обменяются советами по поводу командировок. Так вы наладите взаимную поддержку и покажете им источник практичных рекомендаций.

**Подводя итоги**

Вы помните Джейкоба, у которого должен был родиться ребенок? Он переживал, что множество важных обязанностей могут помешать его отпуску по уходу за младенцем и что возвращение на работу не будет без­облачным. Для начала он переформатировал свое общение с клиентами: сообщил всем о будущем отпуске, подготовил дела, заверил в том, что все будет под его контролем, и подробно объяснил, как его коллеги будут замещать его в важнейших консалтинговых проектах. К удивлению Джейкоба, новость была воспринята с пониманием и даже позволила ему сблизиться с несколькими клиентами, которые раньше общались с ним чисто формально. Затем, тщательно оптимизировав календарь работы после отпуска, Джейкоб решил, что часть рабочих встреч в других городах можно будет провести онлайн, высвобождая драгоценное время для общения с дочерью. (Когда ему все-таки приходилось уезжать, Джейкоб согласно правилу «сегодня и через 20 лет» напоминал себе, что командировка будет недолгой, а возвращение домой — радостным и что успех его карьеры обеспечит семье стабильное финансовое будущее.) В течение месяца отпуска они с женой просчитывали и репетировали свои планы по дальнейшему воспитанию. В дни, когда жена будет работать, они решили просить о помощи родственников. Спустя несколько месяцев после возвращения в офис Джейкоб рассказал мне, что занят как никогда, но чувствует себя уверенно и спокойно.

А что же Габриэла? Она пришла к выводу, что излишне старается всем угодить. Переосмыслив свою идентичность как «будущий партнер фирмы и заботливая мама», она нашла среди всех своих дел и обязанностей те, которые не связаны ни с той, ни с другой ролью. Габриэла продолжила выполнять все обязательства перед инвесторами, при этом уходя из офиса пораньше и вовремя показывая ребенка педиатру. Одновременно она снизила нагрузку по внутренней работе, например организации ежегодного «дня здоровья» для сотрудников, а также ограничила помощь школе одним мероприятием в семестр. Процесс переформулировки себя как профессионала помог ей найти время, ясность и уверенность для подготовки конструктивных переговоров с руководством, где Габриэла по-новому сформулировала свои карьерные планы и амбиции и обозначила желаемый график.

Конни осознала, что серьезная профессиональная нагрузка и будущий отъезд сына в колледж осложнили ее жизнь как работающего родителя. Мы совместно придумали план по смягчению влияния этих проблем на ее личную жизнь и карьеру. Оптимизировав свой календарь и список дел, Конни делегировала несколько регулярных задач подчиненным и посвятила высвободившееся время еженедельным вечерним прогулкам с сыном. Если рабочие и учебные авралы совпадали, она использовала техники переосмысления, терпеливо и спокойно объясняя коллегам, почему не может быть в офисе. Правило «сейчас и через 20 лет» помогало ей видеть ситуацию в перспективе. А когда сын уезжал выбирать колледж, Конни репетировала, как будет проводить без него вечера и выходные. Выработав новые привычки, она сумела снизить уровень стресса.

Работающим родителем быть нелегко. Это борьба — масштабная, сложная, эмоциональная, непрерывная и порой всепоглощающая. Но, как и любая задача, при разбивке на части она становится все проще. Чем четче вы опишете встающие перед вами трудности и чем более конкретные стратегии изберете для управления ими, тем выше ваш шанс преуспеть на работе и стать дома тем папой или мамой, которыми вы мечтаете быть.

**Об авторе. Дейзи Вейдман Доулинг (Daisy Wademan Dowling)** — основатель и генеральный директор тренинговой и консалтинговой фирмы Workparent, автор выходящей в издательстве Harvard Business Review Press книги, посвященной работающим родителям.

# «Лучше 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. Лучше 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.

# Что делать, если вы несчастны на работе

**6 августа 2019**|**Сьюзан Пепперкорн**

О счастье на работе написано очень много, однако, если верить [статистике Gallup](https://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/world-broken-workplace.aspx?), 85% сотрудников не демонстрируют высокой степени заинтересованности в своей работе, а значит мало кто понимает, как этого счастья достичь. Среднестатистический современный человек тратит около 90 тыс. часов своей жизни на работе, поэтому очень важно выяснить, как проводить это время таким образом, чтобы это приносило не только деньги, но и удовольствие. Однако есть одна загвоздка: если счастье — ваша главная цель, часто вы будете чувствовать противоположное. Ведь счастье (как и все эмоции) — это краткосрочное, а не постоянное состояние. Альтернативное решение этой проблемы — сделать вашу профессиональную деятельность и жизнь осмысленной.

Как отмечает автор книги The Power of Meaning: Crafting a Life That Matters Эмили Эсфахани Смит, люди, сосредоточенные на поиске смысла в своей личной и профессиональной жизни, чаще и дольше чувствуют себя благополучно. Исследования показывают, что повышение уровня значимости работы является одним из наиболее действенных, но недостаточно используемых способов повышения продуктивности, вовлеченности и производительности сотрудников. [Опрос](https://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html) 12 тыс. сотрудников показал, что половина из них не видит в ней смысла. У тех же, кто чувствует значимость своей работы, степень удовлетворения ею оказалась в 1,7 раз выше, а сами они в 1,4 раза больше вовлечены в рабочий процесс и не хотят менять работу в три раза чаще, чем люди, которые не видят в ней смысла.

Консультируя менеджеров, задумывающихся о следующем шаге в своей карьере, я часто слышу от них, что они хотели бы видеть больше смысла в своей работе. Например, Джон (имя изменено) основал биотехнологическую компанию с выручкой в $2 миллиарда. Инвесторы настаивали на том, чтобы он занял пост генерального директора другой организации. Но когда перед Джоном открылось столько впечатляющих возможностей, он понял, что хочет решить более серьезные проблемы в сфере здравоохранения, с которыми до него никто не мог справиться. Хотя он был польщен тем, что ему пророчили столь высокую должность, от работы ему требовалось большее: удовлетворение в долгосрочной перспективе и личная заинтересованность в том, что он делает.

**Разница между осмысленностью и счастьем**

Недавно исследовательская группа во главе с Шоном Ачором [обнаружила](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/791053), что девять из десяти человек готовы отказаться от части своего заработка при возможности обменять его на более значимую деятельность. Таким образом, огромное количество сотрудников готовы на сокращение заработной платы в обмен на то, чтобы их работа имела смысл. Но что мы на самом деле ищем, когда речь идет о большей значимости работы — и как эта значимость отличается от счастья?

Философы, ученые, люди искусства и психологи годами пытались найти ответ на этот вопрос. Согласно [исследованию](https://aeon.co/essays/what-is-better-a-happy-life-or-a-meaningful-one), проведенному психологом Роем Баумайстером и его коллегами, существуют пять характеристик, помогающих понять различия между счастьем и смыслом.

**Получаете ли вы то, что хотите или в чем нуждаетесь.** Было установлено, что только счастье, а не смысл, зависит от удовлетворения желаний. Действительно, как писал Баумайстер, «то, насколько часто человек чувствует себя хорошо или плохо, не влияет на чувство значимости, которое может оставаться на высоком уровне даже в очень неблагоприятных условиях». Например, хотя Джона, возможно, и прельщал престижный статус CEO, он с готовностью от него отказался в пользу стремления заниматься чем-то более значимым.

**Временные рамки.** Баумайстер обнаружил, что если ощущения счастья напрямую связано с состоянием «здесь и сейчас», значимость же «формируется за счет объединения прошлого, настоящего и будущего в некую связную историю». В случае с Джоном несмотря на то, что должность генерального директора могла бы немедленно принести ему ощущение счастья, он был готов отказаться от этого быстрого выброса эндорфинов ради поиска того, что соответствовало бы его более широким и долгосрочным ценностям.

**Социализация.**Связи с другими людьми важны как для счастья, так и для смысла, но именно характер этих связей определяет степень удовлетворения, получаемого от них. Баумайстер выяснил, что помощь другим людям связана со значимостью, а помощь со стороны других людей — со счастьем. Желание Джона использовать свои навыки, чтобы помогать другим, определило его профессиональный выбор.

**Трудности.**Стресс, соперничество и борьба уменьшают уровень счастья, «но они, по всей видимости, являются неотъемлемой частью наполненной смыслом жизни», считает Баумайстер. Джон был готов пойти по более сложному пути: искать альтернативу должности CEO, чтобы найти работу с большей значимостью.

**Самоопределение.** Важным источником значимости являются действия или деятельность, помогающие «выразить себя», даже если они не влияют на уровень счастья. Тяга Джона к другому типу работы показывает, что для него имеет наибольшую ценность.

**Как сделать значимость приоритетом**

Упомянутые выше различия могут служить ориентиром для того, чтобы сформировать в вашей профессиональной деятельности чувство значимости, которое, как подтверждают [исследования](https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-018-0031-y) психолога Пнинит Руссо-Нецер, в конечном счете может сделать нас и счастливыми тоже. Вот четыре практических совета, следуя которым вы привнесете больше смысла в вашу работу.

**Ведите дневник.**Определите проекты и задачи, которые приносят вам наибольшее удовлетворение (в отличие от всего того, что дает это ощущение лишь в краткосрочной перспективе). Получаете ли вы удовольствие, когда выступаете с презентациями перед клиентами? Вдохновляет ли вас наставничество и тренинг младших сотрудников — и мысль о том, что ваши усилия положительно повлияют их будущее?

**Расставляя приоритеты, сопоставляйте ваши ценности и действия.** Если наставничество соответствует вашей личности и потребности самовыражения, проводите тренинги еженедельно. Если основной ценностью для вас является саморазвитие, включите в свой распорядок дня прослушивание подкастов, образовательные курсы или участие в работе группы по генерации идей.

**Сфокусируйтесь на отношениях, а не только на результатах.** Но подумайте, как лучше подойти к этому. Помните о выводе Баумайстера о том, что от вашего вклада в благополучие других людей сильно зависит ощущение значимости.

**Рассказывайте коллегам о своих успехах.**Так вы поможете окружающим определить, какие виды деятельности соответствуют их потребности в самовыражении и значении. В книге «Выжить на работе» Дэниел Кейбл предлагает своим коллегам делиться друг с другом впечатлениями об успехах других. Вы можете попробовать это с кем-то из коллег и попросить его сделать то же самое для вас.

Жизнь со смыслом и целью, быть может, не сразу сделает вас счастливыми. Для этого также нужно анализировать свои действия и прилагать усилия, преодолевая трудности. Но если вы с умом подходите к работе и стремитесь помогать другим людям, учитывая при этом потребности вашей личности, возможность применить навыки, способные помочь вам увидеть подлинную ценность в своей работе, найдется.

**Об авторе. Сьюзан Пепперкорн (Susan Peppercorn)** — коуч, автор книги «Ditch Your Inner Critic at Work: Evidence-Based Strategies to Thrive in Your Career».

# Бизнесмену крайне важно научиться поступать во вред личному кошельку

29.05.2017

«Скорее всего, вам рановато покупать Порш Кайен, даже если очень хочется и есть деньги». Какие три этапа в отношении к деньгам должен пройти каждый собственник, чтобы стать настоящим предпринимателем?

[**Евгений Кобзев**](http://ekb.dk.ru/wiki/kobzev-evgeniy#binding)**, сооснователь и директор сервиса для предпринимателей «**[**Кнопка**](http://ekb.dk.ru/wiki/knopka#binding)**»:**

— Я уверен, что настоящего предпринимателя выделяет его отношение к деньгам. Когда я был студентом 4 курса и уже устроился на работу, у меня было ощущение, что денег в моем кошельке просто бесконечное количество. Я тратил их на все, что мне было нужно, и все равно они не закачивались. И дело не в конкретных суммах, а в отношении к ним. Такой типаж сейчас очень распространен. Молодой человек (в последнее время это касается и более старшего возраста, 24-27 лет) еще учится, живет с родителями. У него какой-нибудь хороший фриланс, он зарабатывает не очень много, но денег в целом хватает. Из дома особо не выходит, дорогая одежда ему не нужна, ездить никуда не надо. Живет, что называется, «в компьютере». Это замкнутая система. Такой человек может в подобном состоянии находиться очень долго.

Но наступает второй этап. Чаще всего из этого первоначального состояния человека «выталкивает» то, что у него появляется своя семья. Он становится полноценным потребителем, с расходами и доходами, планами на будущее и какими-то понятными бытовыми желаниями и интересами. Некоторая часть этих людей со временем делают карьеры или становятся авторами интересных бизнес-проектов и открывают свои компании. Они руководят людьми, владеют имуществом и ресурсами, но, с точки зрения отношения к деньгам, к сожалению, остаются такими же потребителями.

**Беда в том, что миссия 99% бизнесов в России — купить Порш Кайен их владельцу.**

Я помню, однажды один из предпринимателей, который планировал купить франшизу у [Федора Овчинникова](http://www.dk.ru/wiki/fedor-ovchinnikov#binding) из [«Додо пиццы»](http://www.dk.ru/wiki/dodo-pitstsa#binding), прямо спросил его на встрече: «Чего ты мне тут всякую фигню про развитие гонишь? Ты скажи мне, сколько денег каждый месяц можешь кэшем взять из компании?». Вот она, планка: сколько у тебя в момент есть кэша, это все, что интересует. Я такие примеры видел и в своей жизни.

**Работал в небольшой компании, владелец которой уходил в запои, пропивал деньги с корпоративной карты, а потом штрафовал всех сотрудников на сумму выпитого.**

Причем, интересный бизнес был, инновационный, но вот такой предприниматель. Что действительно серьезное он может сделать? Несмотря на то, что способный человек, на самом деле, умный и талантливый.

На третий этап переходит меньшинство. Предприниматель, который не разделяет деньги свои и деньги бизнеса, забирает со счета, когда ему нужно, не очень четко понимая, какая вообще добавленная стоимость создана бизнесом. Он выполняет менеджерскую работу, при этом трудится куда больше, чем типичный управленец, но все или почти все проедает. А если остатки на счетах растут, то он просто наращивает собственное потребление: более дорогая недвижимость, машины, отдых и т.п. Мол, я же бизнесмен, я должен в джакузи лежать и ездить на лимузине.

На самом деле, если ты какую-то «движуху» создал, но у тебя нет добавленной стоимости: деньги есть, а именно добавленной стоимости нет, то нет у тебя и никакого бизнеса. Нет ценности у того, что ты делаешь.

Ты, по сути, просто управленец с широкими полномочиями. Это, бывает, приводит к плохим последствиям. Я часто наблюдаю у клиентов, у знакомых — однажды слишком много денег изъял из оборота, получил кассовый разрыв, пришлось брать кредит, и пошло-поехало.

**Ты как предприниматель работаешь на добавленную стоимость, на зарплату работает служащий. И твоя задача — дойти до ситуации, когда у тебя зарплаты нет.**

Почему это важно, даже если денег твой бизнес генерирует много, и тебе хватает? Потому что никогда ты не сможешь добиться роста своего бизнеса, никогда малый бизнес не станет средним и, тем более, большим, если ты не научишься отделять свои интересы от интересов компании, свой кошелек — от кошелька компании. Со временем осознаешь, что бизнес живет сам, и в моменте его интересы могут не совпадать с интересами владельца.

**Сначала ты меняешь свое мышление и отношение к деньгам, людям, времени, потом растет твой бизнес. И только так.**

Вопрос в том, как к этой ситуации себя привести? У технарей есть в этом плане очень показательные понятия: «инженерная теория» и «инженерный навык». Теория — это когда ты понимаешь, как решать уравнение, тебе показали формулу и говорят: «Смотри, уравнение надо решать так. Понятно?» — «Понятно». А навык — это особое видение, которое формируется на практике. Пока ты не решишь, условно, 200 уравнений, у тебя навык не закрепится. Мне кажется, тут как-то так же. Рост компании — это путь принятия финансовых решений, которые зачастую противоречат твоему личному кошельку в моменте, но полезны бизнесу. Сделай так раз, два, три, а дальше, глядишь, и добавленная стоимость возникнет.

На меня в этом плане решающее влияние оказал разговор с известным инвестором Сергеем Белоусовым, который очень много бизнесов развил и понимает принципиальные моменты в бизнес-мышлении. Когда зашла речь про деньги, я сказал, что мне вот как-то пофиг на деньги в целом, пока хватает.

**Мол, у меня нет цели много заработать, пусть старается тот, кто хочет себе дорогие машины или дома.**

В ответ он привел отличный пример.

Вот представь, ты занимаешься спортом. В спорте критически важна амбициозность, соревновательность. Там нельзя не ставить целей и просто тренироваться. И здесь то же самое: деньги, которые появляются как в добавленная стоимость в компании — это очки, метры и секунды. Ты не можешь потратить их в магазине, и не ради магазина это делается!

Ты измеряешь ими свой профессионализм. Не размером дома, не маркой машины или ценой наручных часов, а именно вот этим — созданной тобой и востребованной обществом добавленной стоимостью. И как только ты это поймешь и прочувствуешь на практике, тогда ты и станешь предпринимателем.

# Хватит себя успокаивать: баланса между работой и личной жизнью нет

17 июля 2018 [Никита Стаценко](https://rb.ru/author/mkeehl/) Редактор

Бесполезно пытаться достичь баланса между работой и отдыхом: жизнь качается, как маятник, редко останавливаясь в середине, уверен Роб Мур, предприниматель и автор книги [«Принцип рычага»](https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/princzip-ryichaga/). Публикуем отрывок из книги — о том, что можно противопоставить этому мифическому «балансу».

Есть одно нелепое заблуждение, принимаемое большинством людей как вполне разумное, — это идея о некоем балансе между работой и личной жизнью.

Как можно говорить о каком-то «балансе», когда вы проводите более трети отпущенных вам лет — у кого-то на это уходит полвека, — работая и откладывая счастье и свободу на самый конец жизни, которого у вас может и не быть и который уж точно окажется не таким продолжительным, как ваши трудовые годы?

Получается, что вы работаете больше, чем спите! Получается, что вы работаете больше, чем развлекаетесь, исследуете новое, творите, общаетесь, учитесь и любите, даже если сложить всё это вместе. И где тут баланс? Вы же отдали себя в добровольное рабство! Вы не пожелали бы такого своим детям, но почему вы сами с ним миритесь?

Общество навязывает вам такой график: работать — в будни, отдыхать — в выходные. Корпорация навязывает вам трудовой день с 8:00 утра до 9:00 вечера. Капитализм навязывает вам необходимость работать, чтобы зарабатывать. Но должны ли вы на самом деле жить по правилам, навязанным вам другими людьми или системами?

Нет, вы не должны. У вас есть выбор, если вы знаете другой способ жить, — то есть если вы знакомы с философией управления жизнью.

Маятник движется из одной крайней точки через центр к другой крайней точке. В центре он находится очень недолго. Бóльшую часть времени он мчится от одного экстремума к другому и очень быстро пролетает среднюю точку.

Так же выглядит «баланс» между работой и личной жизнью. В той части, куда направлено внимание, появляются результаты, но в это время вы отворачиваетесь от другой части, и там всё приходит в упадок. Глупо думать, что маятник когда-нибудь остановится в равновесном положении. Он всё время будет качаться, иногда оказываясь на стороне работы — и тогда у вас станут появляться деньги, начнет продвигаться [карьера](https://rb.ru/tag/career), но дома про вас забудут, — иногда же перемещаясь на ту сторону, где у вас всё хорошо с семьей и личной свободой, но плохо с рабочими и финансовыми перспективами.

Так работает время, так устроены жизнь и внимание: равновесия достигнуть невозможно, всегда приходится выбирать из двух крайностей, таких как «сосредоточиться на чем-то — или забыть о нем», «развивать — или забросить», «взять верх — или стать жертвой».

Люди, которые управляют своим временем и контролируют свою жизнь, нарушают эти правила и создают свои собственные. Они знают другой, лучший способ действовать.

Вы когда-нибудь слышали, чтобы успешный человек рассуждал про баланс между работой и личной жизнью? Нет? Такие люди никогда не жалуются на необходимость работать, потому что они либо любят свою работу, либо не любят, но видят перспективы и потому легко преодолевают сиюминутные неудобства. Дело не в том, что успешные люди не чувствуют дискомфорта или занимаются исключительно тем, что им по душе. Дело в том, что у них есть четкая цель, они рады вносить свой вклад и справляться с проблемами, и они интуитивно понимают, что им необходимо, даже если в краткосрочной перспективе это и неприятно. Они умеют следовать за движением маятника.

Вот 4 способа избавиться от постоянного чувства, будто вам не хватает «баланса» между работой и личной жизнью.

1. Не разделяйте работу и личную жизнь.

Работа — это тоже жизнь, а жизнь — тоже работа, всё едино. Жизнь не останавливается, когда вы приходите в офис, а работа не кончается, когда вы решаете уделить время «личной жизни».

Иногда на работе вам случается заниматься интересными вещами, которые вам нравятся и позволяют почувствовать себя значимым и целеустремленным. Иногда, когда вы занимаетесь даже самыми любимыми делами, вам приходится выполнять что-то не очень приятное, что-то болезненное и унизительное.

Нельзя игнорировать эти эмоциональные крайности, так что глупо думать, будто любая работа мучительна, а то, что ею не является, всегда в радость. Следуйте за маятником, концентрируйтесь на одной поставленной задаче и выполняйте ее наилучшим образом. Прикладывайте все усилия и к тому, что вам нравится, и к тому, что неприятно.

Чтобы значительную часть времени чувствовать себя счастливым и свободным человеком, контролирующим собственную жизнь, вы должны выбрать профессию, которая станет вашей страстью, которая будет ощущаться как призвание и даже как развлечение.

В этом случае вам не придется разносить [работу](https://rb.ru/tag/office) и личную жизнь на разные полюса. Объедините их настолько, насколько возможно. Наслаждайтесь работой, когда вы дома, ездите в командировки как в отпуск. Вместо того чтобы ждать одной большой пенсии в конце жизни, устраивайте себе «мини-пенсии» круглый год. «Работайте» дольше и больше, но только потому, что вам это нравится, потому, что вы хотите оставить свой след в истории и чего-то добиться.

Не разделяйте дом и офис, привлекайте к «работе» семью, делайте работой свои увлечения. Вместо того чтобы думать, что на работе вы устаете, а в отпуске — расслабляетесь, будьте мобильным всегда, соедините путешествия, труд и личную жизнь.

Сломайте жесткую структуру, навязываемую обществом, и создайте свою собственную, подходящую вашей жизни, как вы ее видите. Даже если вы становитесь одержимым, как бывает с большинством увлеченных своим делом и успешных людей, вы всё равно не должны жертвовать ради этого временем, проводимым с семьей или друзьями. Зачем разделять приятных вам людей на «друзей по работе» и «друзей семьи»? Почему бы не объединить их всех?

Проживайте всё сейчас, в данный момент, чтобы вам не нужно было ничего откладывать или уравновешивать. Не делите время на будни и выходные. Любая вещь уместна когда и где угодно.

2. Имейте четкое представление обо всей своей жизни и о том, чего вы от нее хотите.

Найдите что-то, чем вы будете одержимы, что-то, чем вы не можете не заниматься, что даст вам чувство цели и уважения к себе, что-то, важное для других людей.

Если дело не отвечает этим требованиям — бросьте его. Не стремитесь делать всё для всех. Отказывайтесь от лишнего. Позвольте себе крайности: станьте человеком, крайне сосредоточенным на своей цели и крайне рассеянно смотрящим на всё остальное.

Работа перестает восприниматься как работа, когда вы делаете что-то, что вы, по вашей уверенности, должны делать, что обещает деньги и имеет значение для людей. Работа перестает быть таковой, когда вашей профессией становится по-настоящему интересное вам дело. Если вы четко знаете, кем вы хотите стать, если перед вами стоит настолько большая и значимая цель, что каждое утро вы встаете мотивированным и радостным, — разве можно назвать работой любое дело, которое вам предстоит?

3. Отказывайтесь от всех вещей, не представляющих для вас важности.

Когда вы бросаете дело, это называют слабостью. Отказавшись же от достойной цели, которой вы почти достигли, вы почувствуете кратковременное облегчение, но впоследствии пожалеете о принятом решении.

Действительно, когда вы отказываетесь от чего-то на ранней стадии, столкнувшись с первыми проблемами, — это зачастую свидетельствует о слабости. Это может говорить о недостатке видения и долгосрочной перспективы.

Браться за дело снова и снова — гарантированный способ ничего не добиться и потратить массу времени. Но иногда желание остановиться указывает на то, что это занятие на самом деле для вас не так уж и важно. Зачем продолжать делать что-то просто потому, что отказ будет казаться слабостью, или потому, что вы почти достигли цели (которая ничего для вас не значит)?

Я решил учиться на архитектора и уже через две недели понял, что это не то, чем я хочу заниматься. Следующие 154 недели я продолжал ходить, потому что не хотел, чтобы абсолютно незнакомые мне люди говорили бы за моей спиной, что я сдался. Я поступил глупо, не остановившись вовремя.

Откажитесь прямо сейчас от всего, что неважно. Просто остановитесь. Вы не умрете, если только речь не идет о приеме лекарств. Откажитесь от того, в чем вы никогда не преуспеете. Откажитесь от вещей, которые вы ненавидите, но, как вы думаете, должны делать. И наоборот, никогда не отказывайтесь от чего-то, что для вас важно, просто потому, что стало трудно.

Видение, самосознание и мудрость происходят от понимания разницы между важным и неважным. Где вы сейчас: в шаге от цели, которая для вас важна, или где-то в середине пути в никуда?

4. Отходите в сторону и говорите «нет».

Не делайте чего-то или не становитесь кем-то просто потому, что другие люди ждут от вас этого. Давление общества утомительно и непоследовательно. Освобождайте себя от неважных вещей, которые не связаны с вашим ви ́дением и ценностями. Оставьте их другим людям (кому-то это может нравиться и вполне удаваться). Отойдите в сторону. Отпустите их. И не вздумайте контролировать то, что они делают.

Вы почувствуете себя свободным, когда станете отказываться от лишних дел, признаете, что не умеете всего, и вложите освободившееся время, энергию и страсть в нечто значимое, что будет важно для вас и для тех, кого вы любите и кому стремитесь принести пользу. Что бы вы ни говорили и ни делали, люди всё равно вас осудят. Так что говорите и делайте всё, что считаете правильным, не забывая, впрочем, про такт и скромность.

# Что делать, если завтра на работу, а сил нет (и мотивации тоже)

01 августа 2018 [Андрей Попов](https://rb.ru/author/andreipopov/) Старший копирайтер Friends Moscow, куратор курсов Mads

Андрей Попов рассказывает, что делать, если ваша работа перестала вас вдохновлять, но бросать ее пока не хочется.

Офис, на часах полдень, лента [Facebook](https://rb.ru/tag/facebook/" \t "_blank) хаотично обновляется третий раз за последние 5 минут – и вот, наконец, свежая новость: кто-то из ваших друзей, которого вы ни разу не видели вживую, жалуется на кинувший его сервис по вызову такси. Вы нехотя ставите сочувствующий смайл, как будто вам не все равно, и выходите на перекур. Скоро можно сбежать на обед, но пока придется поработать – до долгожданной поездки домой к любимым сериалам осталось 6 часов 57 минут 34, 33, 32 секунды… Спасают лишь вылазки на кухню за очередной порцией чая.

И вот вы дома, на часах далеко за полночь, закончилась очередная серия очередного сезона, и вы понимаете, что выспаться снова не выйдет – вздыхаете и ставите будильник на 7 утра. Завтра на работу…

Какой бы интересной ни была ваша работа, со временем она приедается, и то, что вдохновляло вас каждый день – исчезает, а сами вы начинаете медленно тлеть. Самое главное – вовремя осознать это и принять меры, чтобы не выгореть полностью.

С чего начать?

Ответ находится во вкладках браузера, открытых у вас параллельно с этой статьей – социальные сети. Конечно, вы можете поставить приложение, ограничивающие ваше время пребывания в них, но тем самым вы лишь увеличите соблазн зайти обратно, да и, как правило, через пару дней такие приложения оказываются в диджитал-Вальгалле – вашей мусорной корзине.

Гораздо разумнее не бороться с врагом, а превратить его в вашего союзника. Тут все просто – отписывайтесь от всего мусорного набора байт, которым вы питаетесь каждый день, и подписывайтесь на полезный контент.

Меняйте паблики c несвежими мемами на паблики с тематическими лекциями и советами от коллег по цеху, меняйте аккаунты путешественников с коллекцией заваленных горизонтов на аккаунты с работами талантливых художников.

А каналы бывших однокурсников, которые вдруг решили, что они гуру в мире криптовалют, можно легко заменить полезными каналами креативных директоров или владельцев продакшенов. Одним словом, превратить социальные сети в инструменты по поиску [вдохновения](https://rb.ru/tag/inspiration/) достаточно легко.

Пробуем разные специальности

Самое время узнать, чем занимаются ваши коллеги из других отделов, которых вы иногда встречаете в лифте или перебрасываетесь парой неловких фраз за обедом. На день превратитесь в стратега, аккаунта, креативного директора, чем больше вы узнаете про их подход и специфику, тем лучше.

Не бойтесь задавать вопросы. Это будет полезно не только для набора опыта, но и поможет вам перезагрузиться. По крайней мере, в следующий раз, когда вы увидите поздравление с днем рождения в общем канале, вы будете знать, кто этот человек и что он делает у вас в офисе.

Саморазвитие – новый черный

Поговаривают, что наполнять себя новыми знаниями – тренд этого тысячелетия. Не ленитесь, ищите лекции, курсы и воркшопы. Развивайте свое креативное мышление, это поможет взглянуть на рутинные рабочие задачи по-новому. Тем более сейчас есть возможность обучаться новому параллельно с основной работой или даже находясь в другом городе online. Кто знает, возможно, новые знания однажды перевернут вашу жизнь.

Вот, например, 6 лет назад после выпуска из института на руках у меня оказался диплом и множество вопросов, что мне со всем этим делать. Тогда вслед за своим одноклассником мы с одногруппником пошли на курсы по концептуальному мышлению.

Почему бы и нет, подумали мы тогда, хотя особо ничего от них и не ждали, но получилось так, что эти 3 месяца стали полезнее, чем все обучение в школе и институте вместе взятые.

В результате во многом благодаря MADS вот уже третий год мой одноклассник проводит в лондонском R/GA (кто ничего не понял, это как «Челси» среди рекламных агентств). А мы с одногруппником в сентябре отметим свой юбилей в Friends Moscow. За эти 5 лет у нас было все – брифы мечты, работа с [Google](https://rb.ru/tag/google/" \t "_blank), Канны и опыт, которого больше нигде не получишь.

Взломайте свой привычный день

Попробуйте хотя бы раз все сделать наоборот. Кофе с утра, новости от коллег и последующая проверка почты? Как насчет того, чтобы сразу начать делать дела? Далее обед: поменяйте свой любимый ресторан со скидкой постоянного посетителя на новое место, даже если поблизости только ларек с шаурмой, рискуйте!

У каждого из нас есть свое время, когда он максимально продуктивен, попробуйте подстроить вашу работу под это время и делать самую важную ее часть в эти временные промежутки. Так, например, большинство идей для проектов у меня рождается с 12 до 14:00, поэтому вечером я предпочитаю делать более рутинные технические задачи. Второе дыхание открывается к вечеру, когда я уже еду в метро, но об этом чуть позже.

Свое «место силы»

Если есть такая возможность, попробуйте работать в разных частях офиса. Кто знает, возможно, гениальная идея прячется в самом дальнем уголке рядом с одиноким фикусом. Идите дальше и попробуйте работать стоя, если не пойдет, хотя бы повеселите окружающих.

У нас в агентстве есть собственная крыша, придумывать идеи там гораздо приятнее и продуктивнее, а бонусом ко всему идет отличный офисный загар по рукава.

Чем вдохновляться?

Старайтесь искать вдохновение во всем, в том числе в своих любимых делах – фильмы, клипы, музыка или книги. Так, например, нашумевшая рекламная кампания Nothing Beats a Londoner вообще родилась из мема: во время теракта в Лондоне местный житель убегал с пивом в руке. Снимок разлетелся по миру, все начали осуждать его, но жители Лондона вступились за своего и сказали, что так должен поступать каждый уважающий себя лондонец – культ пива, английский юмор и вот это вот все.

Стратег, который работал над кампанией, увидел тред со снимком – и понеслась. Тут вы скажете, как же так, автор несколько абзацев назад советовал прекратить смотреть мемы, но правила существуют, чтобы их нарушать. К слову, вообще поменьше доверяйте авторам таких статей ;) На самом деле, суть здесь в том, чтобы не потреблять контент просто так, а анализировать его. И обязательно соблюдайте контентную диету – не пересыщайте себя информацией, будьте избирательны.

И ни в коем случае не потребляйте контент шаблонно, ищите новое. В качестве примера всегда привожу свою бабушку, которая на 78-м году жизни заявила, что у нее большие пробелы в понимании теории струн, и отправилась в магазин за книжками по теме. ¯\\_(ツ)\_/¯

Время есть

Научитесь рационально использовать свое время – хоть и звучит банально, зато очень эффективно. Например, в том же метро. Допустим, вам не повезло, и родственники не оставили вам квартиру в Хамовниках, вы снимаете однушку в Бутово, и вам приходится тратить больше часа, чтобы добраться до работы. Звучит не очень.

Но совсем не обязательно все это время рассматривать обувь других людей в вагоне или слушать музыку с каменным лицом типичного пассажира подземки. В метро можно работать, читать, смотреть лекции, заниматься йогой (если едешь в час пик), а если вы живете не в Бутово, а в Сергиевом Посаде – то по дороге вообще можно родить и вырастить ребенка ;)

И напоследок, вот вам еще один способ, чтобы перестать тлеть на работе – просто попробуйте написать об этом статью. Иными словами, бросайте себе новые вызовы, выходите из зоны комфорта и переключайтесь, монотонная работа – не есть хорошо.

Конечно, совершенно не факт, что вам что-либо из этого поможет. Возможно, вы найдете свой способ перезапуститься. Не важно, что это будет, главное – что каждый день перед сном, когда вы будете заводить будильник, вы снова будете делать это с удовольствием, ведь завтра на работу!

# Что меня заставляло каждый день ходить в офис на нелюбимую работу

 11 июня 2019 [Елена Красовская](https://rb.ru/author/krasovskaya/)

Елена Красовская, выпускающий редактор в Rambler, в колонке поделилась историей о том, как ей пришлось ходить на нелюбимую работу, и объяснила, почему так вышло и что заставляло не бросать такую работу в течение нескольких месяцев.

Поначалу все было радужно

Несколько лет назад я нашла работу, которая, на первый взгляд, казалась идеальной. Компания была хоть и небольшой, но с явными перспективами. Дорога занимала мало времени, коллектив состоял из молодых людей, в офисе была не только оборудованная кухня, но и чай, кофе и сладости, которые покупались компанией.

Немаловажным для меня тогда был и график. В то время мне необходимо было уходить из [офиса](https://rb.ru/tag/office/) до 14-15 часов, чтобы забирать детей из школы, и начальство легко пошло мне навстречу, разрешив работать неполный рабочий день при условии, что часть задач я буду [выполнять дома](https://rb.ru/opinion/gibkij-grafik/). И я начала работать.

Поначалу все действительно было радужно. Я осваивалась в офисе и коллективе, изучала свои обязанности, разбиралась в направлениях работы. В первые дни и даже недели, когда адаптируешься на новом месте, основная часть внимания направлена именно на работу, остальное остается вне поля зрения. Но потом, когда процесс адаптации завершается, начинаешь замечать, что происходит вокруг.

Так произошло и со мной: спустя время я начала понимать, что в реальности все не настолько здорово, как казалось.

Неприятные открытия

Одним из первых неприятных открытий стала неуравновешенность начальницы. Никто заранее не знал, в каком настроении она прибудет на работу, поэтому коллеги всегда готовились к худшему. В благодушном состоянии она была очаровательной женщиной, понимающей и благожелательной, а вот в дурном расположении духа превращалась в крайне несимпатичную особу, сыпавшую оскорблениями и обвинениями, часто необоснованными.

При этом начальница могла резко поменять рабочие приоритеты и радикально изменить задачи. Конечно, подобное поведение не способствовало комфортной обстановке в офисе. Многие не хотели с этим мириться и уходили с работы. Текучка в компании была впечатляющей: при мне за несколько месяцев поменялась половина коллектива. Из-за этого никак не удавалось обзавестись приятельницами, что для меня было минусом.

Вторым открытием стали задержки зарплаты. Тогда я получала зарплату «серую», но даже ее не всегда платили вовремя. Разумеется, всякий раз находилось какое-то объяснение, но проблем в жизни это добавляло.

Спустя время выяснилось, что мы с начальницей немного по-разному видим мою работу в творческой ее части. Мне пришлось подчиниться ее требованиям, хотя я аргументировано доказала свою позицию. И это стало еще одним минусом.

В конце концов стало ясно, что работа мне не нравится. Тем не менее в этой компании я проработала еще несколько месяцев.

Вот что меня мотивировало ходить на нелюбимую работу

**Отсутствие альтернативы**

Если вы уже нашли новое место, то бросить нелюбимую работу ничего не стоит. А вот если нового места нет, уйти «в никуда» сложно. Особенно непросто это сделать, если вы содержите семью. У меня не получилось сразу же найти вариант, так что пришлось остаться.

**Удобный график**

Ходя по собеседованиям, я интересовалась, могут ли работодатели разрешить мне работать неполный рабочий день. Но выяснилось, что на это мало кто готов идти, и сокращенный рабочий день – это, скорее, редкое исключение и добрая воля работодателя. И для меня это на тот момент был повод не увольняться.

**Легкая дорога и комфортный офис**

Мне нужно было проехать 20 минут на троллейбусе и потратить 15 минут на прогулку, чтобы оказаться в офисе. Многие ли могут похвастаться тем же? Да и сам офис находился в красивом месте и был полностью оборудован. Безусловно, не хотелось его покидать, тем более что, ходя по интервью, я видела офисы, расположенные, например, в удаленных промзонах, которые сложно было назвать комфортными.

Все эти факторы задержали меня в компании, но потом я все-таки ушла, найдя новое место. Кстати, обсуждая ситуацию с друзьями, я узнала, что нелюбимая работа была в жизни каждого хотя бы раз. Но не все тут же бросали ее, а задерживались, как и я, но по другим причинам.

Какие еще могут быть причины?

**Зарплата**

Зарплата – это для подавляющего большинства определяющий фактор в выборе работы. И даже если работа не нравится, многие остаются из-за внушительной зарплаты, а кто-то терпит неудобства годами, опасаясь потерять доход. Тем не менее это серьезный повод не увольняться (хотя бы до определенного времени).

Отдельно отмечу такой деликатный момент как «белая» зарплата. Для многих сейчас этот вопрос имеет решающее значение, и именно «белая» зарплата нередко удерживает от ухода по собственному желанию.

**Коллектив**

Унылая работа и замечательные коллеги вовсе не исключают друг друга. Возможно, вам не нравятся ваши обязанности или тяжелый график, но друзья в офисе могут скрасить эти неприятные моменты.

**Бонусы от компании**

Корпоративные мероприятия и скидки, бесплатное питание и путевки для детей, медицинская страховка и льготные кредиты – все это может быть компенсацией за работу, которая стала нелюбимой и причиной временно отбросить мысль об увольнении.

Анализируя сейчас тот период, я думаю, что поступила здраво. Да, работа удовольствия не доставляла, но были плюсы, которые компенсировали неудовлетворенность работой.

Единственная, на мой взгляд, причина уволиться немедленно – угроза психическому или физическому здоровью, например, прямая агрессия начальства или коллег или неприемлемые условия работы. К счастью, со мной такого не случалось.

[**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) |  |